



Leseprobe aus Schermuly, Erfolgreiches Business-Coaching, ISBN 978-3-407-36632-0

© 2019 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36632-0)

[isbn=978-3-407-36632-0](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36632-0)

Vorwort: Dr. Alexander Brungs (Vorstand DCV)

In der Pionierzeit des Coachings im deutschsprachigen Raum entwickelte sich die Profession vor allem durch die Weitergabe von Erfahrungswissen, das aus der Praxis bedeutender Gründergestalten sowie deren Schülerinnen und Schüler gewonnen war, in diversen Variationen angewandt und stetig verbessert wurde. Die Etablierung des Geschäftsfeldes »Coaching« brachte dann ein ausdifferenziertes Marktgeschehen hervor, das verschiedensten Ansprüchen zu genügen sucht und mit einer entsprechenden Vielfalt methodischer Ansätze und Verfahren aufwartet. Immer neue Coaching-Verfahren wurden propagiert und schließlich auch unter Berufung auf Theorien und Methoden beworben, die nicht in jedem Falle den allgemeinen Anforderungen an eine Methode oder gar Theorie genügen, geschweige denn nachvollziehbar überprüft sind.

»Wer heilt, hat Recht«, heißt es mitunter, und Ähnliches ist von manchen Coaching-Anbietern zu hören, wenn sie nach den Grundlagen ihres Handelns und der Validität ihrer Methoden gefragt werden. Doch dies geht an der Frage völlig vorbei: Ebenso wenig, wie der Zug eines Vogelschwarms am Himmel kurz vor einem Platzregen belegt, dass die Vögel den Regen verursacht haben (nämlich gar nicht), belegt die bloße Tatsache des Wirkens einer Heilperson (bzw. eines Coachs), dass die Heilung (bzw. der Coachingerfolg) durch dieses Wirken verursacht wurde.

Klarheit kann hier allein eine methodisch saubere und auf hinreichend breiter Datenbasis fußende, wissenschaftlich-empirische Wirkungsforschung schaffen. Carsten Schermuly ist hierzulande einer der Vorreiter solcher Forschung, die er uns in diesem Buch vorstellt. Dabei ist ihm nicht nur für die praxistaugliche Aufbereitung und Darstellung der Ergebnisse, sondern auch für den transparenten Umgang mit möglichen Schwachpunkten und Mängeln zu danken. In diesem Zusammenhang wird es eine besondere Verantwortung von uns Coaches sein, an der Verbesserung mitzuwirken, indem wir die Datenerhebungen wissenschaftlicher Institutionen nach Kräften unterstützen, denn wir tun gut daran, die Qualität unseres beruflichen Handelns schon an den Wurzeln abzusichern.

Angesichts des unerschöpflichen Basars der Möglichkeiten im Angebot der Coachingszene haben sich nämlich inzwischen einige Überhitzungs- und Ermüdungserscheinungen eingestellt, die bei weiterhin großer Angebotskonkurrenz langsam zu einer Marktberreinigung führen. Die Klientel für Coaching wird – ganz zu Recht – kritischer, und Coaching-Anbieter müssen darauf reagieren.

Diesem steigenden Qualitätsbewusstsein gerecht zu werden, es sowohl auf Angebots- wie auf Nachfrageseite zu unterstützen und zu fördern, ist zu einer der

Kernaufgaben von Coaching-Berufsverbänden geworden. Als Vorstand eines seit langem etablierten Coachingverbandes freue ich mich daher sehr, dass Professor Schermuly, der dem Deutschen Coachingverband e. V. (DCV) in wissenschaftlichen Belangen als Beirat zur Seite steht, mit diesem Buch einen festen Anker für die Qualitätssicherung im professionellen Coaching setzt und sowohl uns Coaches wie auch unseren Klientinnen und Klienten einen äußerst hilfreichen Orientierungsrahmen zur Beurteilung von Coachingprozessen zur Verfügung stellt.

Schermulys Ausführungen geben praktizierenden Coaches generell Anlass, auch unter weithin als unsicher empfundenen Rahmenbedingungen (»Vuca-Welt«) zuversichtlich in ihre berufliche Zukunft zu blicken. Coaching wirkt vor allem auf Leistung und Zufriedenheit von Coachees, und beides (vor allem in Kombination) wird auch und gerade unter schwierigen, instabilen sozioökonomischen Ausgangsbedingungen Bedeutung behalten. Erfreulich für Coaches ist dabei nicht zuletzt, dass die Wichtigkeit einer tragfähigen Beziehung zwischen Coach und Coachee für den Erfolg eines Coachingprozesses abermals bestätigt wird. Um mit Coaching Erfolge zu erzielen, kommt es also nicht nur darauf an, nachvollziehbar validierte Verfahren sinnvoll einzusetzen, sondern auch darauf, sie innerhalb einer adäquaten und vertrauensvollen persönlichen Beziehung zu entfalten. Was dem Trainer als Anbieter von bloßem methodisch dargebotenen Wissen den Angstschweiß auf die Stirn treiben mag, nämlich seine prinzipielle Ersetzbarkeit durch Algorithmen, muss ein Coach also vorerst nicht fürchten. In diesem Sinne wünsche ich Herrn Schermulys Buch viele Leserinnen und Leser – und diesen wiederum maximalen Gewinn aus der Lektüre.

Vorwort: Dr. Christopher Rauen (Vorsitzender des DBVC)

Seriöses Business-Coaching kann es nur geben, wenn wir besser bzw. überhaupt verstehen, ob und wie Coaching wirkt und von welchen Faktoren dies nachweisbar abhängig ist. Leider gibt es immer noch Coaches, die es als ausreichend erachten, von ihren Klienten eine gute Zufriedenheit im Abschlussgespräch zugesprochen zu bekommen. Eine systematische Weiterentwicklung und Professionalisierung ist so kaum zu erwarten. Aber nicht nur bedingt durch manche Coaches ist es oft ein schwieriges Unterfangen, Coaching zu erforschen. Auch Klienten sind aus Sorge um Diskretion, Zeitmangel oder schlichtweg Desinteresse nicht immer für die Forschung zu begeistern.

Carsten C. Schermuly hat mit seinen preisgekrönten Forschungsarbeiten bewiesen, dass man Coaching trotz dieser Widerstände erforschen kann – und dass Forschung weder langweilig noch unverständlich sein muss. Sein hier vorliegendes Buch versteht es, die relevante Wirkungsforschung seines Teams und anderer Forschungsgruppen in lockerem, leicht verständlichem Stil vorzustellen und zu erklären, ohne zu trivialisieren. Dieses Buch ist daher von mehrfacher Bedeutung: Es hilft Coaches, die eigene Arbeit besser zu verstehen, es legt damit die Grundlagen für ein reflektiertes, qualitativ hochwertiges Coaching und gibt auch Klienten und Coaching-Einkäufern wertvolle Hinweise, was erfolgreiches Business-Coaching ausmacht. Dabei werden nicht nur Wirkungen, sondern auch unerwünschte Effekte – vulgo Nebenwirkungen – betrachtet. Es geht also nicht nur darum, Coaching als »großartig« zu rechtfertigen, sondern auch den Finger auf die Wunde zu legen.

Coaches mit einem ernsthaften professionellen Anspruch können davon nur profitieren, ebenso letztlich die Coaching-Branche. Möchte Coaching eine echte Profession werden, kann man sich nur wünschen, dass noch viel mehr geforscht wird. Denn auch wenn wir heute wissen, dass Coaching Wirkung entfaltet, gibt es noch sehr viele Methoden, Faktoren und Zusammenhänge zu ergründen. Und da sich das Coaching und die Coaching-Branche stets weiterentwickeln, ist und bleibt es wichtig, Forschung als festen Teil der Profession Coaching anzusehen und nicht nur als Lieferanten für einen selbstzufrieden machenden Wirkungsnachweis.

Vorwort: Susanne Rieger (Vorsitzende der EASC)

Auf der diesjährigen EASC-Konferenz durften wir live erfahren, dass Carsten C. Schermuly nicht nur ein guter Wissenschaftler und Forscher ist, der für die Coachingbranche und ihre zukünftige Entwicklung hin zu einer anerkannten Profession sehr wichtig ist, sondern dass er auch humorvoll, anregend und überaus interessant seine Forschungsergebnisse vorzutragen weiß. Daher freut es mich nun sehr, im Namen der EASC ein Vorwort zu seinem neuen Buch »Erfolgreiches Business-Coaching« zu schreiben. Das Buch liest sich mit Leichtigkeit, ist gut verständlich, wissenschaftlich fundiert und dennoch nicht borniert.

Schermuly beschreibt nicht nur die positiven Ergebnisse und gewünschten Konsequenzen eines Coachingsprozesses, sondern hat auch keine Scheu, sich dem eher unangenehmen Feld der unbeabsichtigten Nebenwirkungen zu nähern. Ein durchaus schwieriges und doch attraktives Unterfangen, denn nur zu oft blenden wir Coaches diesen Part und die eher unliebsamen Ergebnisse eines Coachingprozesses aus. Doch gerade diese Art der Analysen brauchen wir, um unserem Ziel der Professionalisierung und Anerkennung von Coaching als eines neuen Berufszweiges näherzukommen.

Schermuly macht den schwierigen Weg eines Forschers deutlich, zu klaren Ergebnissen in der Beurteilung der Wirksamkeit von Coachingprozessen zu kommen. Die Frage der qualitativen Messbarkeit und der Wissenschaftlichkeit bzw. der wissenschaftlichen Absicherung der Forschungsarbeiten steht für ihn immer wieder im Mittelpunkt. Mit seinem Buch macht er sehr deutlich: Wir brauchen Forscher, die wie er engagiert in einem Forschungsfeld aktiv sind, in dem Forschung nicht einfach, aber dringend notwendig ist für die weitere Entwicklung und Etablierung dieses relativ jungen Berufszweigs.

Manch ein Coach muss sich daher fragen, welchen Beitrag er oder sie bereit ist zu leisten, um die Forschung im Coachingbereich weiter voranzubringen. Besonders für die EASC als europäischem Supervisions- und Coachingverband ist diese Frage interessant, gibt es doch in vielen Ländern nicht einmal Ansätze von Forschungsvorhaben, die zu einer wissenschaftlichen Einordnung von Coaching und Supervision führen. Es freut uns ebenfalls, dass er an so manchen Stellen im Buch auf die Bedeutung von Supervision für ein erfolgreiches Business-Coaching eingeht.

Wenn wir in naher Zukunft Coaching und auch Supervision europaweit als eine Profession mit Hand und Fuß, mit klaren Curricula, positiven Möglichkeiten, aber auch klaren Grenzen etablieren wollen, dann braucht es mehr Studien wie die von Carsten Schermuly und seinem Team.

1. Einleitung

Coachingforscher (gut gelaunt): Guten Tag, mein Name ist Schermuly, Sie hatten mir erlaubt, mit Ihnen Kontakt wegen einer Coachingstudie aufzunehmen.

Führungskraft: »Ja, ja, das stimmt. Mein Coach hat mir Ihre Anfrage weitergeleitet. Netter Kerl, dem kann man wirklich keine Bitte abschlagen. Aber was bringt mir das eigentlich, wenn ich meine Arbeit wegen Ihnen mehrmals unterbreche und Ihre Fragen beantworte?«

Coachingforscher (noch mit Selbstbewusstsein): »Tja, das hilft der Coachingforschung sehr. Wir wissen dann viel exakter, wie und warum Coachings wirken, und können, wenn alles klappt, sogar Kausalaussagen machen.«

Führungskraft: »Hm, Kausalaussagen, das ist ja gut und schön, aber ich will eigentlich nur gecoacht werden. Mit der Coachingforschung habe ich nicht viel am Hut, auch wenn ich es toll finde, dass so etwas auch als Forschung gilt.«

Coachingforscher (leise seufzend und darüber reflektierend, ob er letzteres als Provokation werten soll): »Aber wir können dadurch auch die Coachings in Ihrem Unternehmen langfristig verbessern.«

Führungskraft: »Auch das ist schön, aber mir reicht es erst einmal, wenn mein Coaching gut läuft. Verbessert sich mein Coaching, wenn ich an Ihrer Studie teilnehme?«

Coachingforscher (lauter seufzend): »Na ja, Ihr Coaching nicht direkt. Wir erforschen generelle Wirkungen. Die Psychologie ist schon eher eine Mittelwertswissenschaft. Auch können wir erst nach Abschluss der Studie...«

Führungskraft: »Oh, ein Anruf auf meinem Handy. Ich muss jetzt leider los. Setzen sich doch noch mal mit meiner Sekretärin in Verbindung. Vielleicht fülle ich Ihnen mal einen Fragebogen aus, wenn er kurz ist. Tschööö und viel Erfolg mit Ihrer Studie.«

Coachingforscher (verzweifelt): »Aber wir brauchen leider verschiedene Messzeitpunkte und...«

Guten Tag, lieber Leser¹, meinen Namen kennen Sie vom Buchcover und ich habe eine Leidenschaft. Diese nennt sich Coachingforschung, und wie Sie in dem Dialog erkennen können, gehört eine Portion Leidenschaft dazu, dieser Leidenschaft nachzugehen. Doch mit dieser Leidenschaft bin ich nicht allein. Überall auf der Welt gibt es Wissenschaftler, die sich von den Schwierigkeiten der Coachingforschung nicht abhalten lassen und Coachings erforschen (ich könnte mittlerweile eine große Selbsthilfegruppe starten). Und dass ich nicht alleine bin, bringt einen

1 Für eine bessere Lesbarkeit wird in diesem Buch vorwiegend die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich und ausdrücklich immer mit eingeschlossen.

großen Vorteil. Wir haben zusammen in den letzten Jahren viel Wissen über Coaching und seine Wirksamkeit gesammelt. Doch von dieser Forschung weiß man in der Praxis häufig wenig. Das liegt auch daran, in welchem Stil viele Artikel geschrieben sind und wo sie veröffentlicht wurden. Deshalb wird, meiner Meinung nach, ein Buch notwendig, das die Wirkungsforschung praxisnah zusammenfasst und für die Praxis nutzbar macht. Denn alle anwendungsbezogene Forschung ist umsonst, wenn die Anwender von der Forschung nichts wissen. Dieses Buch beschäftigt sich deshalb aus einer wissenschaftlichen Perspektive mit den Wirkungen von Coachings im Arbeitskontext und widmet sich unter anderen folgenden Fragen:

Was bewirkt Business-Coaching?

Was bewirkt die Wirkungen von Business-Coaching?

Wer bewirkt das, was in Business-Coachings die Wirkungen bewirkt?

Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, werden Sie wissen, welche positiven Wirkungen Coaching hat und wie man diese Wirkungen herstellen kann. Doch ich werde Ihnen in diesem Buch nicht nur positive Wirkungen von Coaching vorstellen. Seit 2011 beschäftigen meine Arbeitsgruppe und ich uns mit negativen Nebenwirkungen von Coaching. Darunter verstehen wir unerwünschte Effekte, die schädlich und unerwünscht und auf das Coaching zurückführbar sind. Nebenwirkungen sind nicht dasselbe wie Misserfolg, was Sie in Kapitel 8.3 ausführlich vorgestellt bekommen. Andere Arbeitsgebiete wie die Psychotherapie oder das Mentoring beschäftigen sich schon länger damit, welche unerwünschten Effekte durch ihre Profession entstehen können. Richard Kilburg von der Harvard University schlussfolgerte im Jahr 2002 (S. 288) mit Blick auf das Thema »Negative Effekte im Coaching«: »Despite the importance of knowing how to manage these issues, there is virtually nothing available in the literature to help executive coaches face these problems.«

Mittlerweile haben wir in unserer Arbeitsgruppe zehn qualitative und quantitative Studien durchgeführt (siehe z. B. Tabelle 9). Aus dem von Kilburg beschriebenen »nothing« ist etwas geworden. Die Erkenntnisse dieser Studien möchte ich Ihnen im zweiten Teil des Buchs vorstellen. Immer wieder werde ich dabei auch Coaches und Klienten zu Wort kommen lassen, die mit uns über diese Themen gesprochen und ihre Erfahrungen mit uns geteilt haben. An dieser Stelle möchte ich mich bei den vielen hundert Studienteilnehmern bedanken, die uns so engagiert bei unserer Forschung unterstützt haben.

Mein Ziel ist, dass sich das Buch in drei Bereichen auszeichnet: die Wissenschaftsnähe, die Praxisnähe und die Lesernähe.

Kommen wir zunächst zur Wissenschaftsnähe. In der letzten Zeit sind viele neue Coachingbücher veröffentlicht worden. In verschiedenen Ratgebern für Coa-

Einleitung

ches liest man, dass es wichtig sei, als Coach eine Marke zu entwickeln und für die Markenkommunikation zu veröffentlichen. Diesen guten Tipp nehmen sich viele Coaches zu Herzen und schreiben ein eigenes Buch. Manche Bücher sind echt gut und manche sind wirklich schlecht. In der Regel schreibt aber ein Coach über seine persönlichen Coachingerfahrungen und gibt diese an die zukünftige Generation von Coaches weiter. Die Stichprobe (in der Wissenschaft mit N abgekürzt), auf der die Erkenntnisse beruhen, liegt bei diesen Büchern bei $N = 1$. Und dadurch ist die Objektivität, die Zuverlässigkeit, aber auch die Gültigkeit vieler Bücher eingeschränkt. Das vorliegende Buch ist anders ausgerichtet. Ich schreibe Ihnen nicht auf, was ich persönlich glaube, welche Faktoren ein Coaching wirksam machen. Ich fasse Ihnen die Wirkfaktoren zusammen, von denen ich aus wissenschaftlichen Studien weiß, dass sie wirken. Ich habe durch meine eigenen Studien Daten und Einsichten von Hunderten von Coaches und Klienten einholen können. Die Erkenntnisse daraus fließen in dieses Buch ein sowie die Stichproben von vielen anderen Kollegen. Dadurch beruht das Buch auf den Erkenntnissen von Tausenden von Coachingprozessen und Sie bekommen mehr Sicherheit bei der Interpretation der Ergebnisse. Diese Wissenschaftsnähe ist ein ständiger Begleiter dieses Buchs. Deswegen stelle ich Ihnen in Kapitel 2 auch erst einmal vor, wie Coachingforscher arbeiten und denken.

Mein zweites Ziel für dieses Buch ist die Praxisnähe. Für manche meiner akademisch geprägten Kollegen mag das erste Ziel das zweite ausschließen. Ich bin aber kein Grundlagenforscher. An meiner Hochschule ist die Tätigkeit als Wissenschaftler praktisch orientiert. Wir haben den Auftrag, für die Praxis wissenschaftliche Erkenntnisse zu erarbeiten. Und deswegen kenne ich mich mit dem Spannungsfeld Wissenschaft und Praxis gut aus. Mir ist aber auch klar, dass es alleine schwierig ist, beiden Zielen gerecht zu werden. Deswegen habe ich mir für einige Themen Unterstützung geholt. Ich habe mit erfahrenen und bekannten Praktikern Interviews geführt, z. B. Beate Fietze, Christian Geissler, Elke Berninger-Schäfer, Rainer Arlt und Uwe Böning. Sie sind in den jeweiligen Anwendungsbereichen Pioniere und können sehr viel besser als ich selbst die praktischen Facetten eines Themas ergründen und vorstellen. Weiterhin versuche ich vor allem beim Thema Nebenwirkungen direkt Coaches und Klienten zu Wort kommen zu lassen. In unserer Arbeitsgruppe haben wir in den letzten Jahren viele hundert Seiten Interviewmaterial gesammelt und die Stimmen dieser Praktiker lasse ich an verschiedenen Stellen in das Buch einfließen.

Kommen wir zum letzten Ziel: die Lesernähe. Wenn ich mit der Arbeit an einem Buch beginne, versuche ich zunächst herauszufinden, für wen ich dieses Buch schreiben will. Wenn ich das nicht früh genug getan habe, fragt mich meine Frau danach: »Sag mal, für wen setzt du dich da abends eigentlich an den Schreibtisch?« Diese Personengruppe habe ich dann vor Augen, wenn ich das Buch schreibe. Ich

versuche mich in die Personen hineinzuzusetzen und frage mich immer wieder, welches Wissen sie schon besitzen, welches sie erwerben möchten und von welchem Wissen sie noch nicht wissen, was sie aber wissen sollten. Und dann versuche ich diesen vorgestellten Leser zu involvieren. Ich werde Sie immer wieder direkt ansprechen und Ihnen Fragen stellen. An manchen Stellen erhalten Sie kleine Aufgaben, sodass ich hoffentlich erreichen kann, dass Sie die Erkenntnisse leichter auf Ihren Arbeitsalltag übertragen und anwenden können. Das vorliegende Buch schreibe ich vor allem für drei Personengruppen: Coaches, Menschen, die Coachingdienstleistungen einkaufen, sowie (potenzielle) Klienten.

Warum sollten Sie als Coach dieses Buch lesen? Zunächst, weil ich Ihnen mit diesem Buch Selbstvertrauen schenken möchte. Ich erlebe immer wieder Coaches, die sehr unsicher sind, wenn sie nach den Wirkungen ihrer Dienstleistung gefragt werden. Und diese Unsicherheit spürt der Kunde und bohrt an der Stelle noch stärker nach. Deswegen werden Sie in diesem Buch vorgestellt bekommen, welche wissenschaftlich belegten Wirkungen Coaching bei Klienten auslösen kann. Sie müssen nach der Lektüre dieses Buchs nicht mehr schüchtern beim Kunden sitzen und herumdrucksen, welche Effekte ihr berufliches Handeln hat. Sie können selbstbewusst die Wirksamkeit benennen und, wenn Sie wollen, mit diesem Buch auch zahlengestützt untermauern. Auch existieren mittlerweile viele Studien zu den Wirkfaktoren von Coaching. Sie werden lernen, welche Verhaltensweisen und Faktoren die positiven Wirkungen eines Coachings befördern können. Viele Faktoren werden Sie wahrscheinlich bereits berücksichtigen, manche vielleicht nicht. Durch diese Faktoren können Ihre Coachings noch wirksamer werden. Doch, wie bereits erwähnt, soll das Buch Sie auch zum Nachdenken und Nachfühlen anregen. Sie werden sich vielleicht zum ersten Mal in Ihrer Karriere mit Nebenwirkungen von Coaching auseinandersetzen. Und zwar nicht nur mit Nebenwirkungen von Coaching für Klienten, sondern auch mit Nebenwirkungen für Coaches. Welche unerwünschten Effekte können Coachings bei Klienten auslösen? Und wie kann man sie verhindern? Welche unerwünschten Wirkungen löst Coaching bei mir als Coach aus? Dieses Buch soll Ihrer Selbstfürsorge und der Fürsorge für Ihre Klienten dienen.

Warum sollten Sie als Einkäufer von Coachingdienstleistungen dieses Buch lesen? Coaching ist im Vergleich zu anderen Dienstleistungen der Personalentwicklung eine teure Maßnahme, weil sie nicht in Gruppen, sondern individuell stattfindet. Laut der aktuellen Marktbefragung von Jörg Middendorf liegt der durchschnittliche Stundensatz bei 168 Euro. Entfernt man die Selbstzahler aus dem Mittelwert, dann schraubt sich der durchschnittliche Stundensatz noch einmal deutlich nach oben. Für so viel Geld möchten Sie zu Recht etwas zurückbekommen. Doch welche Wirkungen können Sie von einem Coaching erwarten? Wie hoch ist der Return on Investment von Coaching für verschiedene Wirkungen wie

Einleitung

Arbeitszufriedenheit, psychisches Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit? Was können Sie selbst als Organisation oder Personalabteilung tun, um diese Wirkungen zu befördern und etwaige Nebenwirkungen zu verhindern? Und was müssen Ihre Mitarbeiter für ein wirksames Coaching mitbringen? Darauf möchte ich Ihnen Antworten geben.

Warum sollten Sie als (potenzieller) Klient dieses Buch lesen? Als Selbstzahler leert ein Coaching Ihr Portemonnaie erheblich. Wenn Ihr Unternehmen bezahlt, dann kostet Sie das Coaching zumindest Zeit und Energie. Während Sie mit Ihrem Coach reden, füllt sich Ihr E-Mail-Konto ohne Rücksicht auf Ihren Coachingprozess. Außerdem geht es in einem Coaching um Veränderungen – und Veränderungen sind nicht einfach. Wenn Sie sich mit einem Coach auf die Reise begeben, dann sollte sich dieser manchmal mühsame Weg für Sie lohnen. In diesem Buch erhalten Sie einen wissenschaftlichen Blick darauf, mit welchen Wirkungen Sie in einem Coaching rechnen können. Sie erhalten auch eine Sensibilisierung für Nebenwirkungen von Coaching. Was ist z. B. eine Abhängigkeit gegenüber dem Coach und woran bemerke ich diese? Sie bekommen in diesem Buch das volle Spektrum an Wirkungen vorgestellt und können sich gut informiert entscheiden, ob Sie sich coachen lassen wollen oder nicht. Coaching ist kein Medikament. Sie gehen nicht zum Coach wie zu einem Arzt und der macht sie wieder »heile«. Coaching ist eine Intervention, die auf Augenhöhe praktiziert wird. Der Coach hört aktiv zu und fragt nach; er regt die Klienten zur Selbstreflexion an und stimuliert ihre Ressourcen. Coaches lösen aber nicht die Probleme ihrer Klienten. Das müssen Sie als Klient schon selbst tun. In diesem Buch erfahren Sie deshalb, was Sie als Klient selbst beitragen können, damit Ihr Coaching wirksam wird.

Bevor ich Ihnen die einzelnen Kapitel kurz vorstelle, noch eine kurze Danksagung: Mein Dank gilt meiner Familie. Ein Buch ist eine Zusatzbelastung, die »on top« auf die täglichen Arbeitsbelastungen eines Professors in Lehre, Forschung und akademischer Selbstverwaltung kommt. Mein Dank gilt weiterhin den vielen Coaches und Klienten, die an unseren Studien teilgenommen haben. Ohne die vielen hundert Studienteilnehmer wäre dieses Buch niemals möglich geworden. Auch danke ich den Kolleginnen und Kollegen, die mich bei diesem Buch direkt unterstützt haben. Vielen Dank, Rainer Arlt, Elke Berninger-Schäfer, Uwe Böning, Beate Fietze und Christian Geissler für die spannenden Interviews. Danken möchte ich auch Christopher Rauen, Susanne Rieger und Alexander Brungs für die Vorworte aus der Verbandsperspektive. Mein letzter Dank gilt meinen wissenschaftlichen Partnern im Bereich Coaching. Vor allem danke ich Carolin Graßmann, Heidi Möller und Siegfried Greif.

Kommen wir zum Schluss meiner Einleitung zum Aufbau dieses Buchs. Ich habe die Wissenschaftsnähe als Ziel benannt. Deswegen möchte ich Ihnen nach der Einleitung im zweiten Kapitel eine kurze Einführung geben, welche verschie-

denen Entwicklungsstufen und Schwierigkeiten die Coachingforschung zu bewältigen hat.

Im dritten Kapitel lernen Sie verschiedene Evaluationsmodelle kennen, bevor ich im vierten Kapitel erläutere, welche verschiedenen Wirkungsklassen im Coaching beobachtbar sind. Mit Wirkungsklassen meine ich die verschiedenen Kategorien, auf die sich Coachings auswirken können.

Dann haben Sie es in den Hauptteil des Buchs geschafft. Ich stelle Ihnen die positiven Effekte von Coaching und den Return on Investment von Coaching vor (Kapitel 6). Ich orientiere mich bei den positiven Wirkungen an den vier Metaanalysen, die in den letzten Jahren veröffentlicht wurden. Metaanalysen fassen die Studienlage in einem Bereich zusammen und sind besonders zuverlässige Quellen, um die Wirkungen von Coaching zu beurteilen.

Nach den positiven Wirkungen geht es im nächsten Kapitel um die Wirkfaktoren und damit um die Faktoren, die dafür verantwortlich sind, dass in Coachings positive Wirkungen erreicht werden. Das siebte Kapitel ist in solche Variablen unterteilt, die auf der Seite der Coaches, der Klienten, der Organisationen und der Prozesse liegen.

Im achten Kapitel erweitere ich das Wirkungsspektrum und stelle Ihnen vor, was Nebenwirkungen von Coaching sind und warum es sich lohnt, sich mit diesen zu beschäftigen. Ich werde Ihnen vorstellen, welche Nebenwirkungen wie häufig in Coachings auftreten. Dann folgt eine Analyse der Ursachen für Nebenwirkungen. Auch hier folge ich der Aufteilung Coach, Klient und Organisation.

Das neunte Kapitel widmet sich dem Thema »Abbrüche von Coaching«. Ich beantworte die Frage, was Coachingabbrüche sind, wie häufig sie auftreten und welche Ursachen dafür verantwortlich sind, dass ein Klient ein Coaching vorzeitig beendet.

Der letzte große Teil meines Buchs ist den Nebenwirkungen gewidmet, die der Coach erlebt. Auch hier stelle ich Häufigkeiten, Kategorien und Fälle vor, bevor ich die Konsequenzen und Ursachen von unerwünschten Wirkungen aufseiten der Coaches beleuchte. Mein Buch endet mit einer Kritik an meiner Arbeit und einem Fazit. Es ist in der Wissenschaft gute Praxis, dass man die Grenzen der eigenen Arbeit ausführlich beschreibt, aber auch die wichtigsten Punkte zusammenfasst.