

## **Wann ist Beratung effektiv?**

### **Mehr Transparenz in der Wirksamkeit von Führungskräfteberatung**

Zürich, 8. Januar 2018

© Peter Widmer Managementberatung

Peter Widmer  
Managementberatung GmbH  
Giessereistrasse 5  
CH-8005 Zürich

+41 79 654 67 17  
mail@peterwidmer.biz  
www.peterwidmer.biz

## Management Summary

Professionelle Beratung lässt sich grundsätzlich einteilen in Expertenberatung und Prozessberatung. Beispiele für Expertenberatung sind Finanz- und Steuerberatung oder Personalberatung. Prozessberatung steht für Beratungsformen wie Organisationsberatung, Supervision oder Coaching. Komplementärberatung wird als Kombination von Experten- und Prozessberatung verstanden.

Insbesondere Prozessberatung ist gelegentlich mit Vorurteilen behaftet, sind doch sowohl die Beratungsleistung wie auch das Ergebnis für Dritte nicht ohne Weiteres überprüfbar. Bestimmt aber besteht das Bedürfnis, die Wirksamkeit von Beratung zu erkennen und den Nutzen nachzuweisen. Der verbreitete betriebswirtschaftliche Ansatz, über das Verhältnis von Aufwand und Ertrag eine Leistung zu bewerten, greift im Falle von Beratung meist zu kurz.

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wann Beratung effektiv oder wirksam ist; allgemein und mit Fokus auf die Beratung von Führungskräften. Als Basis dienen primär Ergebnisse aus der Coachingforschung – andere professionelle Beratungsformen sind bis heute kaum beforscht – sowie Überlegungen und Erkenntnisse namhafter Beratungspersonen. Der Begriff der Wirksamkeit wird einheitlich verwendet, als Oberbegriff für Wirkfaktoren und Wirkungen. Zur Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching – die Coachingforschung steht noch eher am Anfang – wird oft auf Methoden der Psychotherapieforschung zurückgegriffen. Übereinstimmend wird festgestellt, dass Coaching Wirkung erzielt, zum Beispiel durch eine gut gestaltete Zielformulierung und Zielannäherung oder einen passenden Einsatz verschiedener Beratungstechniken. Und Coaching erzielt auch Wirksamkeit; Zufriedenheit oder Zielerreichung stehen an erster Stelle.

Häufig wird die Nähe von Coaching zur Psychotherapie erwähnt. Nebst den Gemeinsamkeiten dürfte die Anwendung von Coaching eher bei Fragestellungen im beruflichen Zusammenhang liegen, bei Psychotherapie bei der Lösung grösserer persönlicher Probleme. Coaching und Psychotherapie können aber auch in weiten Teilen mit derselben Zielsetzung gesehen werden; lediglich die Schwere der Einschränkung macht den Unterschied. Dies wiederum macht eine differenzierte Betrachtung der Problemursachen und ihrer Tiefe notwendig. Fallweise sind unterschiedliche Interventionen – eingesetzte Kommunikationselemente der Beratungsperson – erforderlich, die ein vertieftes Verständnis der menschlichen Psyche voraussetzen. Beratungspersonen haben deshalb in ihren Beratungskonzepten nachzuweisen, auf welche Art und auf welcher Grundlage sie wirksame Interventionen anbieten können.

Obwohl von der Forschung offenbar noch nicht nutzbar untersucht, dürfte interessieren, welchen Einfluss unterschiedliche professionelle Beratungsformen auf die Wirksamkeit ausüben. In diesem Zusammenhang empfehlen immer mehr Beratende je nach Aufgabenstellung eine sinnvolle Kombination von Beratungsformen. Prozessberatung hat sich auch um die Fachinhalte von Geschäftsprozessen zu kümmern; umgekehrt haben Fachberatende über Prozess-Know-how zu verfügen, um bei der Umsetzung von Konzepten nachhaltig zu unterstützen. Auch diese Kompetenzen sind Teil eines Beratungskonzepts.

Im Wissen, dass professionelle Beratung wirksam und nützlich ist, würden Verantwortliche von Unternehmen wohl vermehrt Beratungsmandate vergeben. Der zu erwartende Nutzen ist von der Beratungsperson bei der Auftragsklärung aufzuzeigen, ebenso – im Sinne eines Gütesiegels – die eigene Befähigung, das Beratungsmandat zu erfüllen.

## **1. Einleitung, Ziel und Aufbau der Arbeit**

Treffen wirtschaftliche Unternehmen oder öffentliche Verwaltungen Entscheide, sind Überlegungen zum Verhältnis von Aufwand und Ertrag häufig zentral. Geht es zum Beispiel um eine Investition zur Erweiterung einer Produktionsanlage, lässt sich das erwähnte Verhältnis nach gängiger Art als Kosten-Nutzen-Verhältnis ermitteln. Auf dieser Grundlage kann das Führungsgremium weitere Beschlüsse fassen wie Kreditfreigaben oder die Vergabe von Aufträgen. Das interne Controlling liefert zeitnah die Daten zur Überprüfung der geplanten Produktionsziele; die Wirksamkeit der Investition lässt sich transparent nachweisen. Wie würden die Führungskräfte wohl ein Beratungsmandat<sup>1</sup> evaluieren?

Nach Schein (2010, S. 24) ist Hilfe die primäre Funktion der Beratung. Der Ansatz, Beratung ebenfalls über das Verhältnis von Aufwand und Ertrag zu bewerten, hat sich bis heute nicht etabliert. Bestimmt aber besteht das Bedürfnis, im Sinne von mehr Transparenz die Wirksamkeit von Beratung zu erkennen und den Nutzen nachzuweisen.<sup>2</sup> Im Wissen, dass Beratung wirksam und nützlich ist, würden Verantwortliche von Unternehmen wohl vermehrt Beratungsmandate vergeben, auch aufgrund des zu erwartenden Nutzens, der von der Beratungsperson bei der Auftragsklärung aufzuzeigen

---

<sup>1</sup> Beratung hier in der Hauptform der Prozessberatung gemeint (vgl. Lippmann, 2013a, S. 4).

<sup>2</sup> „So kreisen viele Vorurteile um die Beratung, weil sowohl die Beratungsleistung als auch das Ergebnis für einen Dritten oftmals nicht messbar ist.“ (Schwetje, 2013, S. 1)

ist. Gleichermassen könnte auch Beratern der Nachweis der Wirksamkeit ihrer Dienstleistung zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden, um neue Mandate zu gewinnen (Graf, 2014, S. 66).

Die vorliegende Arbeit sucht auf Basis von deutschsprachiger Fachliteratur einen Überblick zur Beurteilung von Wirksamkeit in der Beratung, allgemein sowie mit Sicht auf die Beratung von Führungskräften. Mit Bezug auf die Ergebnisse ist zu skizzieren, wie das Thema Beratungswirksamkeit in das Beratungskonzept<sup>3</sup> oder in die Massnahmen zur Mandatsgewinnung von Beratern integriert werden kann.

Die Arbeit erläutert zu Beginn die wesentlichen Merkmale von Beratung sowie die gängigen Beratungsformen. Danach werden die Begriffe Wirksamkeit, Wirkung und Wirkfaktoren in der Beratung definiert und Resultate präsentiert aus Arbeiten zu Wirksamkeitsforschungen. Es folgen Vorschläge zur Ergänzung des Beratungskonzepts und der Massnahmen zur Mandatsgewinnung. Das letzte Kapitel enthält die Zusammenfassung und die Schlussfolgerungen.

## **2. Beratung und Beratungsformen**

Unter dem Obergriff Beratung können viele Formen der Hilfe verstanden werden (Lippmann, 2013a, S. 4). Häcker & Stapf (2004, zitiert nach Greif, 2008, S. 55) definieren Beratung als „ein vom Berater nach methodischen Gesichtspunkten gestaltete[n] Problemlöseprozess, durch den die Eigenbemühungen des Ratsuchenden unterstützt/optimiert bzw. seine Kompetenzen zur Bewältigung der anstehenden Aufgabe/des Problems verbessert werden“. Prozessbeteiligt dabei sind das Klientensystem und das Beratersystem, die miteinander interagieren (Lippmann, 2013a, S. 4). Beim Klientensystem kann es sich um eine in einem organisatorischen Rahmen eingebundene Einzelperson oder um mehrere Personen beispielsweise aus Teams, Gruppen oder Abteilungen handeln (Lippmann, 2013a, S. 4). Das Beratersystem ist entsprechend der Komplexität aus einer oder mehreren Personen gebildet (Lippmann, 2013a, S. 4).

Für Beratungen unter professioneller Leitung wie auch für diejenigen ohne Leitung von aussen existiert eine Fülle von Begriffen (Lippmann, 2013c, S. 10). Mit dem

---

<sup>3</sup> Beratungskonzepte geben Auskunft über die eigene Beratungspraxis von Beratern (vgl. Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung, 2008, S. 4).

Fokus auf Führungskräfte können je nach Anlass drei Hauptformen professioneller Beratung unterschieden werden; die Prozessberatung<sup>4</sup>, die Expertenberatung<sup>5</sup> sowie Kombinationen<sup>6</sup> davon (Lippmann, 2013a, S. 4). Als Beratungsform werden primär Unternehmensberatung, Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching und Intervision genannt (vgl. Lippmann, 2013a, S. 13).

Der Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO) unterscheidet primär die drei professionellen Beratungsformen<sup>7</sup> Coaching, Supervision und Organisationsberatung (2009, S. 4). Diese sind dem breiten Spektrum der Prozessberatung zugeordnet und beinhalten die Begleitung von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen im Arbeits- und Berufsfeld (BSO, 2009, S. 4).

Coaching unterstützt Einzelpersonen, Gruppen oder Teams bei der erfolgreichen Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen, der persönlichen Reflexion und der Erweiterung des Handlungsspektrums (BSO, 2009, S. 10). Der Fokus liegt dabei auf der Person, deren Positionen, Rollen und Handeln in Rollen (BSO, 2009, S. 10).

Supervision unterstützt bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben, der Reflexion beruflichen Handelns und der Weiterentwicklung der fachlichen und psychosozialen Kompetenzen (BSO, 2009, S. 12). Qualitative Elemente wie der transparente Umgang mit Macht und das Wahren der Unabhängigkeit gegenüber dem beruflichen Umfeld von Kundinnen und Kunden sind feste Bestandteile von Supervision (BSO, 2009, S. 12). Von der Arbeitsform her kann unterschieden werden in Einzel-, Gruppen- oder Teamsupervision (BSO, 2009, S. 12). Während bei Fallsupervisionen ein bestimmtes Arbeitsfeld im Vordergrund steht, geht es bei der Ausbildungs- oder Lehrsupervision eher um die Bearbeitung spezifischer Lehr- oder Lernsituationen (BSO, 2009, S. 13).

Organisationsberatung versteht sich als Oberbegriff für sämtliche Beratungsinterventionen, die darauf abzielen, Organisationen oder Teile von ihnen zu stabilisieren, zu verändern und auf die gesetzten Ziele hin nachhaltig zu entwickeln (BSO, 2009, S. 14). Feste Bestandteile von Organisationsberatung sind qualitative Elemente wie der transparente Umgang mit Macht oder der respektvolle Umgang mit firmeneigener Kultur (BSO, 2009, S. 14).

---

<sup>4</sup> Bei der Prozessberatung behält das Kundensystem während des ganzen Beratungsprozesses die volle Verantwortung für das Anliegen und erarbeitet mit Hilfe des Beratersystems angemessene Lösungen (vgl. Lippmann, 2013a, S. 7).

<sup>5</sup> Bei der Expertenberatung delegiert das Kundensystem das Anliegen zur Bearbeitung – bis hin zu Lösungsvorschlägen – an das Beratersystem (Lippmann, 2013a, S. 7).

<sup>6</sup> Die Kombination von Prozess- und Expertenberatung wird auch Komplementärberatung genannt (vgl. Lippmann, 2013a, S. 8).

<sup>7</sup> Vom BSO auch Beratungsformate genannt.

In der vorliegenden Arbeit wird auf eine weitere Auslegung der Formen Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung verzichtet, da beide zur Organisationsberatung wenig trennscharf sind und je nach Quelle unterschiedliche Konzepte beinhalten (Lippmann, 2013a, S. 13). Bei der Unternehmensberatung geht es eher um die Begleitung von stark top-down getriebenen Veränderungen mit klarem Fokus auf die Umwelt<sup>8</sup>, während bei der Organisationsentwicklung mehr der Partizipationsgedanke betont wird, der durch die Beratung unterstützt werden soll (Lippmann, 2013a, S. 14).

Professionelle Beratung erfolgt im Rahmen einer Beratungskonzeption, die für unterschiedliche Ansätze und deren Weiterentwicklungen offen ist (Lippmann, 2013b, S. 20). Beratungsansätze basieren meist auf Inhalten, die ursprünglich im therapeutischen Kontext entwickelt worden sind (Lippmann, 2013b, S. 20). Nach Roth und Ryba (2016, S. 36) sind die wichtigsten fünf Coaching-Ansätze die Systemische Therapie, das Neurolinguistische Programmieren, die Gestalttherapie, die Transaktionsanalyse und die Psychoanalyse.

Zur Vollständigkeit sei noch die Intervision genannt. Hier treffen sich Gruppen, um ihre berufliche Arbeit zu reflektieren (Lippmann, 2013a, S. 17). Im Gegensatz zur oben erwähnten Supervision wird aber keine externe Fachperson beigezogen (vgl. Lippmann, 2013a, S. 17).

### **3. Wirksamkeit, Wirkung und Wirkfaktoren in der Beratung**

Um das Ergebnis einer Beratung betreffend Wirksamkeit beurteilen zu können, müssen vorgängig die Kriterien definiert werden, anhand derer der Erfolg gemessen werden kann (vgl. Mäthner, Jansen & Bachmann, 2005, S. 56). Wirksamkeit besagt nach Künzli und Seiger (2011, S. 29), dass eine Massnahme eine bestimmte Veränderung in Richtung auf einen Zielzustand herbeiführen kann. Das Ergebnis geht dabei kausal auf eine bestimmte Massnahme zurück, es besteht eine Beziehung zwischen Ursache und Wirkung (Künzli & Seiger, 2011, S. 29). Künzli und Seiger (2011, S. 29) sehen Wirksamkeit auch als Oberbegriff, unter den sich Wirkfaktoren<sup>9</sup> und Wirkungen zuordnen las-

---

<sup>8</sup> Nach Steiger (2013b, S. 24) verkörpern die Umwelt, oder treffender die Systemumwelten, alle für das System bedeutsamen Rahmenbedingungen der Existenz wie beispielsweise die Rohstoff-, Arbeits- und Absatzmärkte, das verfügbare Know-how oder gesellschaftliche Werte und Normen.

<sup>9</sup> Auch als Erfolgsfaktoren bezeichnet (vgl. Greif, 2008, S. 263).

sen. Dabei sind Wirkfaktoren die Voraussetzungen, Prozesse oder Methoden, die Wirkungen erzielen können; Wirkungen sind die Ergebnisse einer Beratung (vgl. Künzli & Seiger, 2011, S. 29).

In der Literatur wird neben Wirksamkeit auch der Begriff der Effektivität verwendet. So verwendet die Betriebswirtschaft hauptsächlich diesen Begriff und versteht darunter die Beurteilung bezüglich einer Zielerreichung. Das heisst, in welchem Ausmass die geplanten Ziele auch tatsächlich erreicht worden sind; es interessiert die Leistungswirksamkeit eines Vorhabens (vgl. Thommen, 2008, S. 186).

Es scheint aufgrund der Anzahl von Studien, dass Wirksamkeitsforschung primär für die Beratungsform Coaching betrieben wird. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf Publikationen zu diesem Thema, demnach auf die Wirksamkeit von Coaching als Einzelberatung von Personen in Führungsrollen<sup>10</sup> (vgl. Lippmann, 2013a, S. 18). Auf weitere Beratungsformen wird hier nicht eingegangen, wenngleich auch Schriften über den Nutzen von Unternehmensberatung – angesprochen sind hier wiederum Führungskräfte – vorliegen.<sup>11</sup> So gehen Ennsfellner, Bodenstein und Herget (2014, S. 107) der Frage nach, wie sich die unmittelbare Beratungsqualität als Ergebnis eines Beratungsprojekts beurteilen lässt oder Berit und Kieser (2012, S. 317) betrachten die Evaluation von Beratungsprojekten aus empirischer und konzeptioneller Perspektive.

Greif (2008, S. 274) stellt in seinem Bericht zum Stand der Evaluationsforschung von Coaching fest, dass die bestehenden Forschungsergebnisse schwierig zusammenzufassen sind, da die untersuchten Wirkfaktoren und Bewertungskriterien für den Coachingerfolg sehr heterogen sind. Für einen eindeutigen Nachweis über den Nutzen von Coaching muss die beginnende Coachingforschung deshalb methodisch besser vergleichbar werden (Greif, 2008, S. 274). Trotz der angesprochenen Probleme entwickelt Greif (2008, S. 275) im Sinne einer vorläufigen, empirisch nicht abgesicherten, Orientierungsgrundlage ein Wirkmodell für ergebnisorientiertes Einzelcoaching, das er auf Forschungsergebnisse sowie auf seine eigenen Annahmen abstützt. Dieses Strukturmodell unterscheidet in Voraussetzungen für die Beratungsperson sowie für

---

<sup>10</sup> Steiger (2013a, S. 56) beschreibt den Begriff der Führungsrolle als komplexes Resultat der Begegnung von Organisation und Führungskraft. Vereinfacht geht es dabei um Erwartungen an die Führungskraft, mehr oder weniger angemessene organisationale Voraussetzungen sowie ein mehr oder weniger nützliches Verhalten der Führungskraft, um die genannten Erwartungen zu erfüllen (vgl. Steiger, 2013a, S. 56).

<sup>11</sup> Auf die vertiefte Recherche von Beiträgen zur Wirksamkeit anderer Beratungsformen wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

die Klientin oder den Klienten, in Erfolgsfaktoren sowie in spezifische und allgemein anwendbare Ergebnisse oder Kriterien (Greif, 2008, S. 277).<sup>12</sup>

Künzli und Seiger (2011, S. 31) stellen fest, dass jede Form von Beratung eine komplexe Interaktion ist und beziehen sich auf die Psychotherapieforschung, wonach zur Prüfung der Wirksamkeit einer Intervention verschiedene Datenquellen (zum Beispiel Klientin oder Klient, Therapierende, Angehörige) und Datenebenen (wie Persönlichkeit oder Lebensqualität) heranzuziehen sind. Ähnliche Kriterien können auch zur Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching angewendet werden (Künzli & Seiger, 2011, S. 32). Zu beachten ist, dass Wirksamkeit auch zeitabhängig ist, sie kann sich direkt nach einer Intervention anders zeigen als einige Monate später (Künzli & Seiger, 2011, S. 32).<sup>13</sup> Die einem Coaching vorausgehenden Wirkungen sind noch nicht untersucht, aus der Psychotherapieforschung ist jedoch bekannt, dass die Einstimmung auf die Beratung und der Aufbau von Erwartungen wichtige Grössen für den Erfolg sind (Künzli, 2013, S. 383).

Künzli und Seiger (2011, S. 42) entwickeln in Anlehnung an Greif und andere ein generisches<sup>14</sup> Modell der Wirksamkeit von Coaching, beruhend auf anwendbaren Forschungsergebnissen<sup>15</sup> zu Wirkungen und Wirkfaktoren im Coaching sowie in der Psychotherapie. Auch hier ist eine Integration nicht immer einfach, da sich die zugrunde liegenden Studien zum Beispiel in ihren Methoden oder den untersuchten Variablen deutlich unterscheiden (Künzli & Seiger, 2011, S. 42). Im Modell werden schulübergreifende Faktoren integriert, die durch verschiedene Werkzeuge der Beratungsperson, wie zirkuläre Fragen, umgesetzt werden können (Künzli & Seiger, 2011, S. 47). Das Modell unterscheidet Inputvariablen und Prozessvariablen als Wirkfaktoren eines Coachings, Ergebnisvariablen als Wirkungen sowie Kontextvariablen, die das Coaching zusätzlich beeinflussen (Künzli & Seiger, 2011, S. 43). Die Variablen sind belegt durch (a) zwei oder mehr Studien, durch (b) eine Studie oder sie sind gebildet aus (c) Hypothesen, abgeleitet aus der Theorie (Künzli & Seiger, 2011, S. 47).

Inputvariablen beschreiben die Voraussetzungen der Beratungsperson und der Klientin oder des Klienten, die den Erfolg eines Coachings beeinflussen können (Künzli & Seiger, 2011, S. 48): Genannt werden seitens Beratungsperson deren (a) fachliche

---

<sup>12</sup> Später integriert Greif gesicherte allgemeine Wirkfaktoren und überarbeitet sein Modell (vgl. Greif, 2015, S. 53).

<sup>13</sup> Zum Beispiel in der Arbeit mit hartnäckigen Problemen über einen Zeitraum oder bei der Veränderung von Kompetenzen (vgl. Künzli, 2009, S. 14).

<sup>14</sup> Auf alle Formen von Coaching anwendbar (vgl. Künzli & Seiger, 2011, S. 42).

<sup>15</sup> Im Rahmen einer Übersichtsarbeit zum Thema Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching wird der Stand der Forschung kritisch hinterfragt und es werden neue Forschungsfragen aufgezeigt (Künzli, 2009).



Glaubwürdigkeit aufgrund einer fundierten Coachingausbildung, ihre Feldkompetenz und Branchenkenntnisse, Berufserfahrung und teilweise Führungserfahrung. Eine weitere Voraussetzung ist das (b) wechselseitige Klären der Ziele und Erwartungen an das Coaching. Seitens Klientin oder Klienten zählen (c) eigene Veränderungsbereitschaft und Veränderungsmotivation, (d) ergebnisorientierte Reflexivität und die (e) Beharrlichkeit, Ziele zu verfolgen.

Prozessvariablen beziehen sich auf das Geschehen im Coachingprozess (Künzli & Seiger, 2011, S. 51). Zur Anwendung gelangen sogenannte unspezifische Wirkfaktoren; diese sind allen Coachingansätzen gemeinsam (Künzli & Seiger, 2011, S. 51): Wichtig sind eine (a) vertrauensvolle Beziehung sowie Wertschätzung und Unterstützung der Klientin und des Klienten durch die Beratungsperson. Mit der (b) Affektreflexion und Affektkalibrierung soll verhindert werden, dass die Klientin oder der Klient im Coaching zu starke positive oder zu starke negative Emotionen erlebt; diese erschweren den Zugang zur eigenen Person. Die Beratungsperson fördert bei der Klientin oder dem Klienten eine (c) ergebnisorientierte Reflexion, einerseits zu Problemen, andererseits bezogen auf sich selbst – gemeint Klientin oder Klient. Zu Beginn und im weiteren Verlauf eines Coachings sind jeweils die (d) Ziele zu klären. Damit die Klientin und der Klient ihre Ziele im Coaching erreichen können, hat sie die Beratungsperson bei der Aktivierung der dazu benötigten (e) Ressourcen und bei der Umsetzung zu unterstützen. Eine (f) Evaluation bereits im Verlauf des Coachingprozesses kann hilfreich sein für eine bessere Steuerung des Prozesses und eine erfolgreichere Gestaltung des Coachings. Keine Klientin oder kein Klient ist gleich, diesem Umstand hat die Beratungsperson Rechnung zu tragen mit (g) individueller Analyse und Anpassung an die jeweiligen Klientinnen und Klienten und den jeweiligen Fall.

Ergebnisvariablen stehen für Wirkungen von Coaching (Künzli & Seiger, 2011, S. 43). Unterschieden werden allgemeine und spezifische Ergebnisse auf der individuellen Ebene sowie Ergebnisse auf sozialer und ökonomischer Ebene (Künzli & Seiger, 2011, S. 64):

- Für allgemeine Ergebnisse auf der individuellen Ebene werden (a) Zufriedenheit und Zielerreichung, (b) Verbesserung von Affekt und Wohlbefinden, (c) Veränderung der Inkongruenz genannt.
- Für spezifische Ergebnisse auf der individuellen Ebene werden (a) Zunahme ergebnisorientierter Selbstreflexion, (b) Problemklarheit und Zielkonkretisierung, (c) Soziale Kompetenz, Teamverhalten, Offenheit und Leistungsverbesserung, (d) Selbststeuerung und Selbstwirksamkeits-Überzeugungen genannt.
- Für Ergebnisse auf sozialer oder ökonomischer Ebene werden (a) Einfluss auf das Teamverhalten, (b) betriebswirtschaftlicher Nutzen genannt.

Kontextvariablen berücksichtigen den Umstand, dass ein Coaching immer durch den Kontext, in dem es stattfindet, beeinflusst wird (vgl. Künzli & Seiger, 2011, S. 43). Kontextfaktoren nehmen nach dem Verständnis systemischer Ansätze die Zirkularität des Verhaltens der beteiligten Personen – ihrer gegenseitigen Beeinflussung – auf (Künzli & Seiger, 2011, S. 57). In ihrer Wirkung können sie den Coachingprozess zu unterschiedlichen Zeitpunkten beeinflussen (Künzli & Seiger, 2011, S. 58). Als Kontextfaktoren – unterscheidbar in organisationale Faktoren sowie Faktoren des weiteren Kontexts – kommen zum Beispiel in Frage (Künzli & Seiger, 2011, S. 58): Das Ausmass der Freiwilligkeit, eine Beratungsperson aufzusuchen, könnte sich auf den Erfolg eines Coachings auswirken, ebenso die Diskretion der Beratungsperson oder die Ausformulierung des Kontrakts. Auch können die Werte einer Organisation, beispielweise der Stellenwert von Coaching innerhalb eines Unternehmens, den Coachingverlauf beeinflussen. Das Ausmass an sozialer Unterstützung durch das berufliche und private Umfeld könnte eine zusätzliche Ressource der Klientin oder des Klienten bilden. Deren Erfahrungen im nicht beruflichen Leben – wie kritische Ereignisse – können sich ebenfalls auf den Coachingerfolg auswirken.

Nach Künzli und Seiger (2011, S. 56) gibt es wenig empirische Evidenz<sup>16</sup> zu Wirkfaktoren im Coaching. Folgende Faktoren jedoch „scheinen Zutaten eines erfolgreichen Coachings zu sein: Eine gute Beziehung zwischen Coach und Klientin, eine gut gestaltete Zielformulierung und -annäherung, Qualifikation, Glaubwürdigkeit, Authentizität und Engagement des Coachs sowie ein zeitlich und zur Klientin passender Einsatz verschiedener Techniken“ (Künzli & Seiger, 2011, S. 56). Zusammenfassend stellen Künzli und Seiger (2011, S. 70) fest, dass Wirkungen von Coaching häufiger untersucht wurden als Wirkfaktoren. Doch auch zur Untersuchung von Wirksamkeit gibt es „sehr heterogene Studien hinsichtlich Methoden, Teilnehmenden, Kriterien“ (Künzli & Seiger, 2011, S. 70). Zufriedenheit und Zielerreichung sind die am häufigsten erhobenen Coachingwirkungen, „sie scheinen auch tatsächlich durch ein Coaching erreicht zu werden“ (Künzli & Seiger, 2011, S. 70). Weitere Ergebnisse nach Künzli und Seiger (2011) „sind zum Beispiel Wohlbefinden, Inkongruenz, ergebnisorientierte (Selbst-)Reflexion, Zielkonkretisierung oder der Return on Investment (ROI)<sup>17</sup> zur Bestimmung des betriebswirtschaftlichen Nutzens“ (S. 70). Für Künzli (2013, S. 375) geben ROI-Werte interessante und ernst zu nehmende Hinweise auf finanzielle Wirkungen von Coaching. Auch Graf (2014, S. 70) meint zu ROI-Werten von Coaching, diese als weiteres Indiz für

---

<sup>16</sup> Evidenz bedeutet in diesem Zusammenhang Beweis oder Nachweis (Künzli & Seiger, 2011, S. 6).

<sup>17</sup> Die Betriebswirtschaftslehre spricht von der Eigenkapitalrentabilität (Thommen, 2008, S. 567). Nach Künzli und Seiger (2011, S. 69) berechnet sich der ROI als Verhältnis vom Ertrag aus dem Coaching abzüglich des Aufwands für das Coaching, geteilt durch den Aufwand.

die Wirksamkeit zu nehmen, aber skeptisch zu bleiben, was die genaue Höhe betrifft. Zusammenfassend hält Künzli (2013, S. 384) fest, dass Coaching sehr positiv wahrgenommen wird und zu wirken scheint. Menschen entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Führungskompetenzen, sie handeln und kommunizieren effektiver und verhelfen ihren Organisationen zu mehr Ertrag (Künzli, 2013, S. 384). Die Unbedenklichkeit von Coaching wurde bislang noch nicht systematisch erforscht, unerwünschte Wirkungen<sup>18</sup> sind jedoch denkbar (Künzli & Seiger, 2011, S. 68). Während Hinweise auf eine unterschiedliche Wirksamkeit aufgrund verschiedener Schulen fehlen, gibt es erste Antworten zur Wirkung unterschiedlicher Coachingansätze, nämlich dass Einzelcoaching<sup>19</sup> gegenüber Selbstcoaching und Peercoaching<sup>20</sup> am besten abschneidet (Künzli, 2013, S. 384).

Kotte, Hinn, Oellerich und Möller (2016, S. 6) fassen in ihrem Bericht zum Stand der Coachingforschung die vier inzwischen zu Coaching vorliegenden Metaanalysen zusammen. Diese kommen insgesamt zum Ergebnis, dass Coaching wirkt (Kotte et al., 2016, S. 20). Auch Kotte et al. (2016) kommen aufgrund der stark schwankenden Stärke der Effekte innerhalb der Metaanalysen und zwischen ihnen zum Schluss, „dass zukünftig weniger Wirksamkeits- und mehr Wirkfaktorenforschung nötig ist“ (S. 20).

Roth und Ryba (2016) gehen davon aus, „dass Coaching und Psychotherapie in weiten Teilen dieselbe Zielsetzung haben, nämlich im Umgang mit personenbezogenen Problemen Erleichterung zu verschaffen“ (S. 334). „Coaching und Psychotherapie unterscheiden sich in diesem Zusammenhang lediglich in der Schwere der Einschränkung, mit der sie es zu tun haben, nicht in deren Natur.“ (Roth & Ryba, 2016, S. 334) Sie stellen in ihrer Betrachtung über Wirksamkeit von Coaching fest, dass sich die Mehrzahl der Coachingverfahren nach den Konzepten richtet, die sich in den bekannten Psychotherapierichtungen finden (S. 316). Entsprechend gibt es von Coachingseite Bemühungen für Wirksamkeitsprüfungen ähnlich den in der Psychotherapie gängigen Verfahren (vgl. Roth & Ryba, 2016, S. 313). „Allerdings steht auch in den Augen führender Theoretiker die Wirksamkeitsforschung im Coaching heute eher noch am Anfang.“ (Roth & Ryba, 2016, S. 14) Für Roth und Ryba (2016, S. 333) hat Grawe mit seinem Entwurf einer *Allgemeinen Psychotherapie* auch für das Coaching die Richtung vorgegeben. Seine fünf entwickelten Wirkfaktoren guter Psychotherapie dienen vielen Coaching-Theoretikerinnen und Coaching-Theoretikern als Vorbild, sie sind aber bisher kaum in die Coachingpraxis eingegangen noch haben sie zu einem schulübergrei-

---

<sup>18</sup> Zum Beispiel eine grössere Unsicherheit der Klientin oder des Klienten (Künzli & Seiger, 2011, S. 68).

<sup>19</sup> Vgl. Lippmann (2013b, S. 104).

<sup>20</sup> Vgl. Greif (2008, S. 223).

fenden Beratungsmodell geführt (Roth & Ryba, 2016, S. 345). Die entscheidenden Bestandteile dieses Konzepts, dem sich auch Greif und Künzli anschliessen, benennen Roth und Ryba (2016) wie folgt (S. 345):

- *Therapeutische Allianz* bezieht sich auf die Qualität der Beziehung zwischen Patientin oder Patient und Psychotherapeutin oder Psychotherapeut, die wesentlich zum Therapieverlauf und zum Therapieergebnis beiträgt.
- *Ressourcenaktivierung* steht für die Persönlichkeitsmerkmale und Erfahrungen der Klientin oder des Klienten, eigene Fähigkeiten, Möglichkeiten und Motivation. Dabei geht es um Selbstwertgefühl, Orientierung, Bindungserfahrung oder Sinnhaftigkeit des Lebens.
- In der *Problemaktualisierung* kann die Patientin oder der Patient die Probleme, die in der Therapie verändert werden sollen, unmittelbar erfahren, beispielsweise mit Imaginationsübungen, Rollenspielen oder durch intensives Erzählen.
- Mit der *Motivationalen Klärung* erreicht die Therapie mit geeigneten Massnahmen, dass die Patientin oder der Patient Ursprünge und Hintergründe sowie aufrechterhaltende Faktoren eigenen problematischen Erlebens oder Verhaltens erkennt – im Sinne der Ermutigung.
- Bei der *Problembewältigung* unterstützt die Behandlung die Patientin oder den Patienten, positive Bewältigungserfahrungen im Umgang mit eigenen Problemen zu machen.

Roth und Ryba (2016) stellen sich als Kernfrage, wie Coaching – und gleichermaßen Psychotherapie – sowohl hinsichtlich der Wirkungsmodelle als auch in Bezug auf die Interventionen aussehen sollte, „um psychologisch-neurobiologische Erkenntnissen einerseits und den Ergebnissen der Wirksamkeitsforschung andererseits genügen zu können“ (S. 20). Nach ihrer Auffassung gehört zu einer neurobiologischen Fundierung von Coaching und Psychotherapie „ein explizites Konzept der Entstehung von Psyche und Persönlichkeit im Zusammenhang mit der Entwicklung des individuellen Gehirns“ (S. 334). Roth und Ryba (2016, S. 334) entwickeln ein solches Konzept mit dem Modell der vier *strukturell-funktionalen Ebenen des Gehirns*<sup>21</sup> und der sechs *psychoneuralen Grundsysteme*<sup>22</sup>. Im Rahmen dieses Konzepts identifizieren Roth und Ryba (2016,

---

<sup>21</sup> Roth und Ryba (2016) gehen davon aus, „dass bewusst, intuitiv oder unbewusst ablaufende psychische Prozesse auf vier Ebenen des Gehirns angesiedelt sind, und zwar auf drei limbischen Ebenen und einer kognitiven Ebene“ (S. 335).

<sup>22</sup> Im Rahmen dieses Vier-Ebenen-Modells lassen sich psychoneurale Grundsysteme identifizieren, die unsere individuelle Persönlichkeit und Psyche bestimmen; als Grundsysteme werden unterschieden (Roth & Ryba, 2016, S. 336): (1) Stressverarbeitungssystem, (2) Internes Beruhigungssystem, (3) Internes Bewertungssystem, (4) Impulshemmungssystem, (5) Bindungssystem, (6) Realitätssinn und Risikowahrnehmung.

S. 347) auf Grundlage von verschiedenen Wirksamkeitsmodellen, von Anregungen aus der Literatur und von eigenen Überlegungen drei *unspezifische Ansatzpunkte*, das heisst grundlegende, und neun *spezifische Ansatzpunkte* für Problemlösungen in Coaching und Therapie.

- Unspezifische Ansatzpunkte sind (Roth & Ryba, 2016, S. 347): (1) Zielklärung, (2) Ressourcenaktivierung, (3) Problemaktualisierung und Erlebnisaktivierung.
- Spezifische Ansatzpunkte sind (Roth & Ryba, 2016, S. 349): (1) Umgehung des Problems, (2) Symptom- oder Problembeseitigung, (3) Kognitiv-motivationaler Perspektivwechsel, (4) Emotionen und Körperempfindungen, (5) Prozedurales Einüben besser angepasster Verhaltensweisen, (6) Aufbau von Neuem, (7) Umstrukturierung der inneren Landkarte, (8) Entscheidungs- und Loslassprozesse, (9) Umsetzungsunterstützung und Evaluation.

Nach Roth und Ryba (2016) lässt sich insgesamt feststellen, „dass die im Coaching behandelten Probleme auf persönlicher, interaktioneller oder systemischer Ebene liegen können“ (S. 354). Dabei sind die beiden ersteren stark durch die Persönlichkeit der Klientin oder des Klienten beeinflusst (Roth & Ryba, 2016, S. 354). Eine differenzierte Betrachtung der Problemursachen und ihrer Tiefe ist hier notwendig, die je nach Fall unterschiedliche Ansatzpunkte für die Intervention erfordern (Roth & Ryba, 2016, S. 354). Wird zwar die Förderung der ergebnisorientierten Selbst- und Problemreflexion als ein wesentliches Merkmal professionellen Coachings verstanden, ist sie jedoch nicht bei allen Problemstellungen ausreichend (Roth & Ryba, 2016, S. 354). Während Themen, die das Organisationssystem betreffen, sowie weniger tiefliegende Konflikte auf diese Weise gut zu bearbeiten sind, bedarf es jedoch für die Lösung vieler personenbezogener Probleme eines vertieften Verständnisses der menschlichen Psyche und therapeutisch-orientierter Interventionen (Roth & Ryba, 2016, S. 354). Wünschenswert für eine höhere Wirksamkeit wäre für Coaches sowie Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten eine integrative Vorgehensweise, „bei der aus dem gesamten Methodenrepertoire der verschiedenen Coaching- und Beratungsschulen geschöpft werden kann, um die genannten Interventionsebenen je nach Bedarf des Klienten bedienen zu können“ (Roth & Ryba, 2016, S. 354).

## 4. Beratungskonzept mit Wirksamkeitsnachweis

In einer professionellen Beratung verfügen Beratende über ein oder mehrere aktuelle Beratungskonzepte, die zu wesentlichen Punkten der eigenen Beratungspraxis Auskunft geben und Aussagen machen zu Grundhaltung, Theoriebezug, Zielen, Methoden und Evaluation (vgl. BSO, 2008, S. 4). Zur Schärfung des eigenen Profils bietet sich an, entsprechende Ergebnisse aus dem vorangegangenen Kapitel in das Beratungskonzept zu integrieren und die Massnahmen zur Mandatsgewinnung mit diesbezüglichen argumentativen Aussagen zu erweitern. Konkret können dies Wirkfaktoren sein für das Beratungskonzept und Wirkungen für das Argumentarium, ausgewählt und vertieft jeweils individuell durch die Beratenden. Wirkfaktoren wie zum Beispiel der Aufbau und das Halten einer guten Arbeitsbeziehung zur Klientin oder zum Klienten, eine realistisch gehaltene Zielformulierung oder die Qualifikation und das Engagement können als eigene Fähigkeiten genannt und ausgeführt werden. Mit Wirkungen wie Zielerreichung, einem günstigen ROI-Wert oder mit hoher Zufriedenheit kann fallweise argumentiert werden.

Betont wird häufig die Nähe von Coaching zur Psychotherapie. Auch Lippmann (2013b, S. 36) sieht Gemeinsamkeiten, unterscheidet die Begriffe jedoch im Sinne einer Orientierungshilfe; Fokus auf Rollen im beruflichen Kontext oder die Bearbeitung auch schwerwiegender persönlicher Probleme mit den zugehörigen Symptomen. Deutlich weiter gehen Roth und Ryba (siehe Kap. 3). Für sie haben Coaching und Psychotherapie in weiten Teilen dieselbe Zielsetzung. Unterschieden wird lediglich die Schwere der Einschränkung, die allerdings eine differenzierte Betrachtung der Problemursachen und ihrer Tiefe notwendig macht. Je nach Fall sind unterschiedliche Interventionen erforderlich, die ein vertieftes Verständnis der menschlichen Psyche nötig machen. Für eine höhere Wirksamkeit sehen Roth und Ryba eine integrative Vorgehensweise, bei der sowohl Coaches wie Psychotherapierende aus dem gesamten Methodenrepertoire der verschiedenen Coaching- und Beratungsschulen schöpfen können. Im Beratungskonzept kann demnach insbesondere die Fähigkeit, auf welche Art und auf welcher Grundlage wirksame Interventionen anbieten zu können, nachgewiesen werden.

Obwohl von der Forschung offenbar noch nicht nutzbar untersucht, dürfte interessieren, welchen Einfluss die verschiedenen Beratungsformen oder doch mindestens die unterschiedlichen Hauptformen (siehe Kap. 2) auf die Wirksamkeit ausüben. Bezogen auf die beiden Hauptformen, Fachberatung<sup>23</sup> und Prozessberatung, plädieren in

---

<sup>23</sup> Fachberatung oder Expertenberatung (vgl. Lippmann, 2013a, S. 8).

letzter Zeit immer mehr Beratende für eine Aufhebung dieser Trennung zugunsten einer sinnvollen Integration (Lippmann, 2013a, S. 8). Systemische Prozessberatung muss sich nach Königswieser und Hillebrand (2015, S. 119) vermehrt um das Fachwissen relevanter Geschäftsprozesse kümmern; umgekehrt haben sich Fachberatende Prozess-Know-how anzueignen und damit Konzepte rascher und nachhaltiger umzusetzen. Für Königswieser und Hillebrand (2015, S. 119) liegt die Zukunft von professioneller Beratung in der Integration beider Bereiche. Ihrem *Komplementär-Modell* unterlegen Königswieser und Hillebrand (2015, S. 120) die vier Elemente *Komplementarität*, *Kompensation*, *integriertes Ergebnis* sowie *Haltung*. An dieser Stelle von Bedeutung sind insbesondere Komplementarität, als Ergänzung des unterschiedlichen Wissens Beratender, sowie Kompensation, als Angebot, fehlendes Wissen dem Kundensystem zur Verfügung zu stellen (Königswieser & Hillebrand, 2015, S. 120). Auch diese Überlegungen können in das Beratungskonzept einfließen, ergänzt mit den eigenen Qualifikationen bezüglich Fachwissen und Prozess-Know-how.

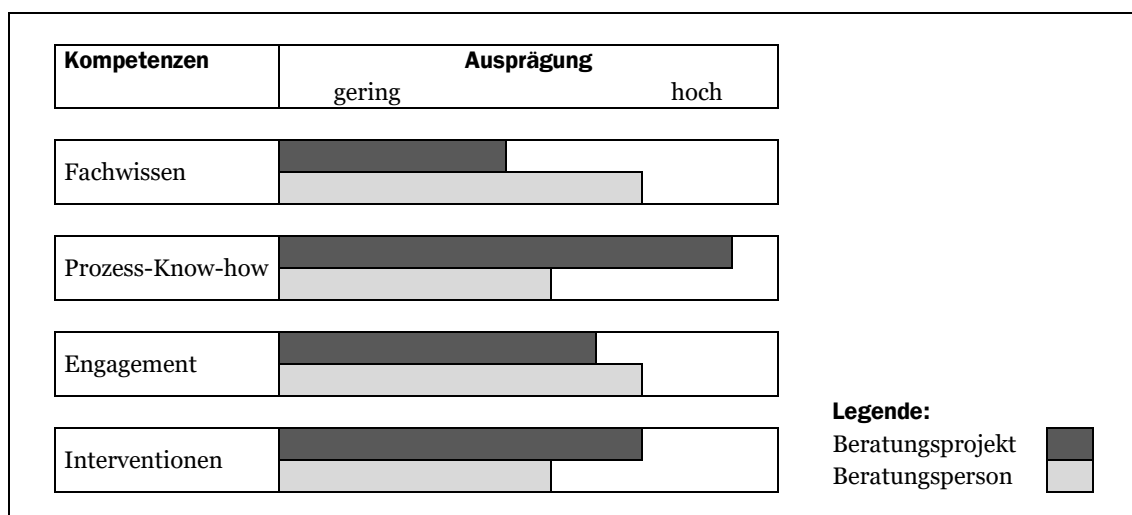


Abbildung 1. Profile von Beratungsprojekt und Beratungsperson (Quelle: eigene Darstellung).

Ist das Beratungskonzept ergänzt, kann mit der Erstellung einer Profildarstellung die Ausprägung von zentralen Fähigkeiten ermittelt werden. Bei der vorgängigen oder laufenden Klärung eines Beratungsmandats können auf dieselbe Art die für dieses Mandat voraussichtlich benötigten Fähigkeiten eingetragen werden.

Zur Veranschaulichung dient Abbildung 1. Gezeigt werden die Fähigkeiten einer Beratungsperson, Fachwissen einzubringen, Beratungsprozesse zu gestalten, sich zu

engagieren<sup>24</sup> sowie entsprechend der Tiefe der Fragestellung anschlussfähige Interventionen anzubieten. Gegenübergestellt sind die Anforderungen eines möglichen Beratungsprojekts. Durch das Überlagern beider Profile werden die von der Beratungsperson nicht abgedeckten Bereiche sichtbar und es können zur Ergänzung entsprechende Massnahmen<sup>25</sup> getroffen werden.

## 5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Verschiedentlich stellen Autorinnen und Autoren fest, dass Ergebnisse zur Wirksamkeitsforschung schwierig zusammenzufassen sind, weil die untersuchten Bewertungskriterien für den Erfolg des Coachings sehr heterogen sind. Für einen eindeutigen Nachweis über den Nutzen von Coaching wird für die Coachingforschung, sie steht eher noch am Anfang, deshalb auch gefordert, methodisch besser vergleichbar zu werden. Der Begriff der Wirksamkeit wird einheitlich verwendet, als Oberbegriff für Wirkfaktoren und Wirkungen. Zur Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching wird oft auf Methoden der Psychotherapieforschung zurückgegriffen. Mehrheitlich wird festgestellt, dass Coaching Wirkung erzielt, zum Beispiel durch eine gut gestaltete Zielformulierung und Zielannäherung oder einen passenden Einsatz verschiedener Techniken. Und Coaching scheint auch Wirksamkeit zu erzielen; Zufriedenheit oder Zielerreichung stehen an erster Stelle.

Für die Mandatsgewinnung bieten sich gestützt auf die Ergebnisse an, das Beratungskonzept mit auf die Beratungsperson zutreffenden Wirkfaktoren zu ergänzen sowie fallweise argumentativ auf die Wirksamkeit von Beratung zu verweisen. Aufgrund aktueller Einschätzungen wird zusätzlich auf die Themen Interventionen sowie Fach- und Prozessberatung eingegangen, in der Meinung, dass diesbezügliches Fachwissen unter dem Wirkfaktor *Qualifikation* das Profil der Beratungsperson zusätzlich schärfen kann. Wie zur Schaffung günstiger Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit mindestens qualitativ überprüft werden kann, in welchem Mass sich die Kompetenzen der Beratungsperson mit den geforderten notwendigen Kompetenzen für ein Beratungsprojekt decken, wird anhand einer Profildarstellung gezeigt.

Es ist Sache der beratenden Branche, die Wirksamkeit ihrer Dienstleistungen hinauszutragen und zu begründen, wenn auch aufgrund des heutigen Forschungsstands eher auf informative Art und Weise. Vermutlich jedoch wird der Markt genau

---

<sup>24</sup> Engagement beinhaltet auch die zeitliche Verfügbarkeit der Beratungsperson.

<sup>25</sup> Beispielsweise mit der Bildung einer Arbeitsgemeinschaft von Beratungspersonen.



diesen Nachweis vermehrt einfordern. Beratende sind sicher gut beraten, falls noch nicht geschehen, doch gelegentlich auf den Zug Richtung Wirksamkeit aufzusteigen.

Übrigens, den eingangs erwähnten Führungskräften wäre mit einem Nachweis über die Wirksamkeit von Beratung bei der Evaluation ihres Mandats bestimmt gedient.

## 6. Literaturverzeichnis

- Berit, E. & Kieser, A. (2012). Lässt sich rechnen, ob sich Berater rechnen? In I. Bamberger & T. Wrona (Hrsg.), *Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen – Prozesse – Methoden* (S. 303–323). Wiesbaden: Springer.
- Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung. (2008). *Reglement zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung* [Broschüre]. Bern: Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung.
- Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung. (2009). *Beratungsformate* [Broschüre]. Bern: Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung.
- Ennsfellner, I., Bodenstein, R. & Herget, J. (2014). *Exzellenz in der Unternehmensberatung: Qualitätsstandards für die Praxis: Inklusive der EN 16114*. Wiesbaden: Springer.
- Graf, C. (2014). Ist Coaching wirksam: Einblicke in die Coaching-Wirkforschung. In S. K. D. Sulz & S. Burkhardt (Hrsg.), *Das Coaching-Fallbuch: 13 Berichte über effektive Business-Coachings: Mit einer Einführung in das Strategische Coaching* (S. 64–78). München: CIP-Medien.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2015). Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess: Verhaltensbeobachtungen mit einem Ratingverfahren. In H. Geissler & R. Wegener (Hrsg.), *Bewertung von Coachingprozessen* (S. 51–80). Wiesbaden: Springer.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2015). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (8. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.
- Kotte, S., Hinn, D., Oellerich, K. & Möller, H. (2016). Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 23 (1), 5–23.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16 (1), 4–18.
- Künzli, H. (2013). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 370–385). Berlin: Springer.

- Künzli, H. & Seiger, C. P. (2011). Evidence-based Coaching und Wirksamkeit. *Studententext zum Masterstudiengang Business Coaching und Change Management, VEWB 2/H* [Lehrheft]. Hamburg: Europäische Fernhochschule Hamburg.
- Lippmann, E. (2013a). Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (Band 2, 4., vollständig überarbeitete Auflage, S. 3–23). Berlin: Springer.
- Lippmann, E. (Hrsg.). (2013b). *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3., überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
- Lippmann, E. (2013c). *Intervision: Kollegiales Coaching professionell gestalten* (3., überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
- Mäthner, E., Jansen, A. & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 55–75). Göttingen: Hogrefe.
- Roth, G. & Ryba, A. (2016). *Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte* (2. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (3. Auflage). Bergisch Gladbach: Andreas Kohlhaage.
- Schwetje, G. (2013). *Ihr Weg zur effizienten Unternehmensberatung: Beratungserfolg durch eine qualifizierte Beratungsmethode*. Herne: NWB.
- Steiger, T. (2013a). Das Rollenkonzept der Führung. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (Band 1, 4., vollständig überarbeitete Auflage, S. 35–61). Berlin: Springer.
- Steiger, T. (2013b). Organisationsverständnis. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (Band 1, 4., vollständig überarbeitete Auflage, S. 17–33). Berlin: Springer.
- Thommen, J. P. (2008). *Lexikon der Betriebswirtschaft: Managementkompetenz von A bis Z* (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Zürich: Versus.