
Coaching-Beziehung

Sonja M. Mannhardt und Erik De Haan

Zusammenfassung

Wer im Coaching tätig ist oder Coaching in Anspruch nehmen möchte, ist interessiert daran zu wissen, was diese sehr persönliche Dienstleistung wirkungsvoll macht. Da an diesem Prozess und deren abschließender Beurteilung viele Parteien (Coach, Coachee, Auftraggeber) beteiligt sind und der Prozess eine hohe Komplexität aufweist, ist es nicht verwunderlich, dass neben spezifischen immer häufiger auch „allgemeine Wirkfaktoren“ untersucht werden. Im Folgenden soll die Coaching-Beziehung als eigenständiger grundlegender Wirkfaktor betrachtet und daraus Erkenntnisse für die Praxis abgeleitet werden.

Schlüsselwörter

Coaching-Beziehung • Wirkfaktoren • Erfolgsfaktoren • Arbeitsallianz • Selbstwirksamkeit • Vertrauen • Matching

S.M. Mannhardt (✉)
Führungskräfteentwicklung & Gesundheitsmanagement,
Akademie für Beratung und Philosophie GbR, Schliengen,
Deutschland
E-Mail: info@sonja-mannhardt.de

E. De Haan
Ashridge Centre for Coaching (ACC), Ashridge Executive
Education, Berkhamsted, Großbritannien
E-Mail: Erik.Dehaan@ashridge.org.uk

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Coaching-Beziehung als „allgemeiner Wirkfaktor“	2
3	Coaching-Beziehung und Persönlichkeit von Coach und Coachee	5
4	Coaching-Beziehung als ko-kreierter Prozess einer sich entwickelnden Beziehung	6
5	Coaching-Beziehung als Begegnung	8
6	Zusammenfassung	8
	Literatur	8

1 Einleitung

Herrn A., Projektleiter, wird Coaching empfohlen, um seine „Führungs-Performance“ zu verbessern und er fragt sich, welcher Coach aus den Vorgeschlagenen für ihn wohl der Beste ist. Reicht es, wenn er nach seinem Bauchgefühl geht und jemanden wählt, den er für authentisch, vertrauenswürdig und kompetent hält, ihn in seinem Anliegen zu begleiten?

Frau F. ist Führungskräftecoach. Sie fragt sich, woran es liegen könnte, dass der Coaching-Prozess mit Herr A. so gut läuft. Ihre Kompetenz, ihr Verhalten, ihre Methoden sind doch immer gleich. Die HR-Managerin fragt sich, ob sie gute Coaching-Ergebnisse dadurch erzielen könnte, dass sie künftig die Partner macht?

Alle Beteiligten stellen sich letztendlich dieselbe Frage: Wie und wodurch gelingt die Coaching-

Beziehung? Was wissen wir über dieses Schlüsselkonzept? Kann so etwas Persönliches und Einzigartiges wie eine neu entstehende Beziehung zwischen Coach und Coachee überhaupt grundsätzlich erklärt und im Allgemeinen erforscht werden?

Jedenfalls treibt das Thema Beziehung die Menschen seit jeher um. Von Geburt an ist Mensch auf andere Menschen bezogen. Als „*normalisierte Frühgeburt*“, die im Vergleich zu anderen Säugtieren viel zu früh geboren wird, kann Mensch gar nicht anders, als entscheidende Entwicklungsschritte im „*sozialen Uterus*“ zu vollziehen, um zu überleben (Portmann 1969, S. 87 f.). Beziehungsfähigkeit im Sinne sozialer Fürsorge, Beziehungsbedürfnis und Bindungsverhalten, also die aktive Suche nach der Nähe eines vertrauten Artgenossen, gehören zum Wesen des Menschen. Der Mensch ist nach Thomas von Aquin ein „*animal sociale*“, ein auf Gemeinschaft hin entworfenes und hingordnetes, soziales Wesen (vgl. auch Adler 2008), das nur verstanden werden kann als Mensch unter Menschen, mit denen er mehr oder weniger distanzierte oder enge Beziehungen pflegt.

Diese Vorannahme hat die Forschung in vielen Branchen vorangetrieben, um herauszufinden, wie und wodurch gelingende Beziehungen gekennzeichnet sind.

In diesem Artikel soll die Coaching-Beziehung mit ihren Konzepten sowie Erkenntnisse der explorativen Forschung vorgestellt werden. Dabei werden auch angrenzende Disziplinen berücksichtigt, in denen es um die Erforschung sogenannter „*helping relationships*“ oder „*developmental relationships*“ geht (Search Institute 2016), also um Beziehungen, die gekennzeichnet sind durch Verbundenheit, zunehmende Komplexität und Intensität sowie durch ein ausgewogenes Machtverhältnis zwischen den Partnern. Anregungen für die Umsetzung sollen am Ende jedes Kapitels den Praxistransfer erleichtern.

2 Coaching-Beziehung als „allgemeiner Wirkfaktor“

„Der Patient kann, obwohl er weiß, dass sein Zustand gefährlich ist, seine Gesundheit einfach dadurch wiedererlangen, dass er mit der Güte

seines Arztes zufrieden ist“ (Kelley et al. 2014, S. e94207, freie Übersetzung). Dass es einen engen Zusammenhang zwischen Patient-Arztbeziehung und Gesundheitswirkung gibt, konnte unlängst Kelley et al. (2014) in einer Metaanalyse zeigen. Sigmund Freud (1912) sah die positive Bindung zwischen Therapeut und Patient als Grundlage für eine positive Übertragung (s. Kap. Übertragung und Gegenübertragung in ihrer Bedeutung fürs Coaching, Schreyögg, in diesem Handbuch). Diese Allianz schaffe die initiale Sicherheit und das Vertrauen, die der Patient für eine erfolgreiche Analyse braucht. Rosenzweig mutmaßte, dass es wohl noch unentdeckte Faktoren gibt, die in jeder therapeutischen Situation vorhanden sind (1936). Rogers (1951) war der Überzeugung, dass die therapeutische Beziehung die kritische Variable ist und nicht, was der Therapeut sagt oder tut. Dass Psychotherapie im Vergleich zu einem stützenden Umfeld und einer Kontrollgruppe wirkt, konnte bereits in über 500 Metaanalysen belegt werden (Lambert 2011). Bei der Frage nach der vergleichenden Wirksamkeit verschiedener Therapieansätze und der Art, wie und wodurch Psychotherapie wirkt, ist hingegen ein regelrechter Streit entbrannt und gipfelt in der Frage: „*Do treatments cure disorders or do relationships heal people?*“ (Norcross und Lambert 2011, S. 4). Diese Frage spaltet Forscher seither in zwei Lager: Die einen sind der Meinung, dass spezifische Techniken entscheidend für gute Resultate sind, die anderen vertrauen auf „*allgemeine Wirkfaktoren oder common factors*“ (s. Kap. Erfolgsfaktoren im Coachingprozess, Behrendt und Greif, in diesem Handbuch) und damit unter anderem in die Heilkraft der Beziehung. Von allen allgemeinen Wirkfaktoren ist die Therapie-Beziehung der am besten untersuchte.

2.1 Blick in die „Beziehungsforschung“

Einer der ersten, der Beziehung aus der Psychotherapieforschung herausführte, war Bordin (1979). Sein Therapieschulen, ja sogar Fächer übergreifendes, pantheoretisches Modell der *working alliance* geht davon aus, dass ein Großteil der Bezie-

hungsqualität zwischen Therapeut und Klient von der Art und Weise ihrer Zusammenarbeit abhängt. Er unterscheidet drei Teilaspekte der Arbeitsallianz: (1) In der emotionalen Bindung (bond) untersuchte er, ob die gemeinsame Arbeit auf gegenseitigem Vertrauen, Akzeptanz und gegenseitiger Verpflichtung basiert. (2) Die Aufgaben-Komponente (task) bezieht sich auf die Abstimmung der Aufgabe, der angewandten Interventionstechniken sowie auf die Rahmenbedingungen des Prozesses. (3) Mit der Ziel-Dimension der Therapiebeziehung (goal) ist die Abstimmung und Übereinstimmung der anzustrebenden Ziele gemeint.

Mit dem Ziel, die therapeutische Beziehung und Therapieallianz zu untersuchen und den Erfolg einer Therapie vorherzusagen, wurden seitdem über 30 Messinstrumente entwickelt (z. B. CAL-PAS, HAq, WAI), mit unterschiedlichem Fokus (Patientenperspektive, Therapeutenperspektive, Übertragungsaspekt) und unterschiedlichem Einsatz (Praxis oder Forschung oder beides). Das macht die Vergleichbarkeit der Ergebnisse nicht einfach (Hank und Krampen 2008). Außerhalb des therapeutischen Kontextes hat sich der Fragebogen von Horvath und Greenberg „*Working Alliance Inventory*“ (WAI) durchgesetzt (1989). Er folgt in seinen 36 Items der Operationalisierung von Bordin. Die deutsche Kurzform (WAI-SR) wurde von Wilmers et al. (2008) untersucht und auch für die Praxis für nützlich befunden.

Mit Hilfe solcher Fragebögen konnte bereits vielfach ein signifikanter Zusammenhang zwischen Therapiebeziehung und Therapieerfolg gefunden und in Metaanalysen bestätigt werden. Dies gilt sowohl für die Therapiebeziehung als Ganzes als auch für Therapieallianz zwischen Klient und Therapeut (Flückiger et al. 2015; Norcross und Lambert 2011) ($r=0,27$, Konfidenzintervall $0,25 < r < 0,31$). Die Beziehungskomponenten Zielübereinstimmung ($r=0,33$) oder Empathie des Therapeuten ($r=0,31$) scheinen besonders wichtig, um gute Ergebnisse zu erzielen. Therapeuten, denen es gelingt, gute Beziehungen aufzubauen, scheinen tatsächlich auch bessere Ergebnisse zu erzielen, wobei die frühe Arbeitsbeziehung ein besonders guter Prädiktor für den Therapieerfolg zu sein scheint (Flückiger et al. 2015, S. 4).

So erkenntnisreich oben erwähnte Forschungen sind, so muss dennoch beachtet werden, dass es Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie gibt (Rauen 2014), so dass wir im Folgenden die Coaching-Forschung im Speziellen betrachten.

2.2 Coaching-Beziehung als Resultat gelingender Zusammenarbeit

Das Konzept der Arbeitsallianz von Bordin mit den Subskalen Bindung, Aufgabe und Ziel ist auch im Coaching eines der genutzten Modelle, wenn es um die Erforschung der Beziehung von Coach und Coachee geht. Coaching-Beziehung ist aber keineswegs synonym zu Coaching-Allianz zu benutzen, wie dies in vielen Studien geschieht, denn die Arbeitsallianz stellt lediglich den dynamischen Rahmen dar, auf dessen Grundlage beide Parteien die Gesamtbeziehung immer wieder reflektieren (De Haan und Gannon 2016).

Eine der größten Studien zur Arbeitsallianz und deren Einfluss auf die Coaching-Beziehung und das Coaching-Ergebnis wurde von De Haan et al. durchgeführt (2016; De Haan und Mannhardt 2014). 1895 Coach-Coachee-Beziehungen konnten retrospektiv untersucht werden. Das besondere an der Studie: Das Kollektiv bildet die gesamte Coaching-Szene gut ab. Viele verschiedene Coachs ($n=366$; intern/extern, Karriere, Business, Executive, Life Coachs, mit unterschiedlichen Coaching-Methoden), unterschiedliche Coachees (männlich $n=875$, weiblich $n=918$ mit verschiedenen Coaching-Anlässen und Zielen) aus vielen Ländern ($n=22$), Coaching-Prozesse mit unterschiedlichster Dauer und gute wie missglückte Coaching-Ergebnisse wurden untersucht. Die Coaching-Prozesse wurden in Hinblick auf Beziehungsstärke und Qualität der Arbeitsallianz aus drei Perspektiven betrachtet (Sicht von Coach, Coachee und Auftraggeber). Insgesamt konnten 1895 Coach-Fragebögen, 1895 dazu passende Coachee-Fragebögen und 92 Auftraggeber-Fragebögen (WAI von Horvath 1989) ausgewertet werden.

Wenn Coach und Coachee sich einig sind, dass es sich beim Coaching-Prozess um eine geteilte Verantwortung handelt, ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit größer. Doch sind für gute Coaching-Ergebnisse eher die Bindungsaspekte (bond) der Zusammenarbeit entscheidend oder die Art und Weise wie in Hinblick auf Aufgabe (task) und Ziel (goal) zusammengearbeitet wird? Das wollten De Haan et al. (2016) unter anderem herausfinden. Bezüglich der Coaching-Allianz und deren Einfluss können folgende Ergebnisse zusammengefasst werden:

- (1) Die Stärke der Coach-Coachee Beziehung ist sehr eng mit dem Coaching-Ergebnis verknüpft, sowohl aus der Perspektive der Coaches ($r=0,58^{**}$: Subskalen Task $r=0,56^*$; Bond $r=0,43^*$; Goal $r=0,56^*$), als auch aus der Perspektive der Coachees ($r=0,58^{**}$: Subskalen Task $r=0,55^*$; Bond $r=0,46$; Goal $r=0,56^*$)
- (2) Die WAI Scores der Coaches korrelieren weniger mit dem Endergebnis (nach der Bewertung der Coachees), als die der Coachees. 31 % der Varianz der Coaching-Wirkung kann für Coachees auf die Stärke der Arbeitsallianz zurückgeführt werden, für die Coaches sind es nur 4 %.
- (3) Im Gegensatz zu therapeutischen Studien hat der Bindungs-Aspekt einen geringeren Einfluss auf das Coaching-Ergebnis als die Aspekte Aufgabe und Ziel der Arbeitsallianz ($Z=3,57^{**}$ bzw. $Z=4,43^{**}$). Und wenn sich Coaches und Coachees als sehr einfühlsame, starke Bindungen eingehende Persönlichkeiten (F/F Paarung) zusammenfinden, also die höchsten Werte für Bindung aufweisen, führte dies in der vorliegenden Studie zu den schlechtesten Coaching-Ergebnissen.

Doch weshalb ist der Bindungsaspekt weniger wichtig im Coaching als in der therapeutischen Allianz? Da es nicht *das* Coaching gibt, sondern es je nach angestrebtem Ziel bereits drei Coaching-Generationen gibt (Lösung, Entwicklung, Sinn & Werte) (Stelter 2012, 2016a, S. 267 f., 2016b) und weitere Aspekte Coaching beeinflussen (siehe weitere Kapitel in diesem Handbuch) stellt sich die Frage, ob beispielsweise

eher Lösungs-fokussierte Coaching-Prozesse (skill coaching) eine weniger intensive Coach-Coachee-Beziehung benötigen, als Coachings der zweiten (*transformational coaching*) oder dritten Generation. Dies konnte in einigen Studien zum Thema Bindung und Rapport bereits näher betrachtet werden (De Haan und Gannon 2016; Bachkirova und Kauffman 2009).

2.3 Coaching-Allianz als Resultat von Coach- und Coachee-Verhalten

Was spielt sich genau zwischen Coach und Coachee während des Coaching-Prozesses ab? Ein anderer Weg, Coaching-Beziehungen zu untersuchen, sind videoassistierte Interaktionsanalysen des Verhaltens der Coaching-Partner.

Die meisten Studien beschäftigen sich mit dem Verhalten der Coaches. Greif (2015) konnte zeigen, dass insbesondere Wertschätzung und emotionale Unterstützung (2,56), Förderung der Selbstreflexion (2,23), Ressourcenaktivierung (2,27) und Zielklärung (2,20) die bedeutsamsten Verhaltensweisen des Coachs im Hinblick auf Coaching-Erfolg sind.

Mit weiteren Modellen zu Verhaltensweisen erfolgreicher Coaches beschäftigen sich auch Behrendt und Greif (s. Kap. Erfolgsfaktoren im Coachingprozess, in diesem Handbuch). Gessnitzer und Kauffeld (2015) verglichen 31 Coaching-Prozesse mittels Fragebögen *und* Videoaufzeichnungen und konnten zeigen, dass es keine Korrelation zwischen den erhobenen Daten gibt, was darauf hinweist, dass beobachtetes Verhalten nicht dasselbe ist, wie das von den Beteiligten subjektiv empfundene Interaktionsgeschehen. In dieser Studie hatte der Bindungsaspekt zwischen Klient und Coach ebenfalls keinen Effekt auf das Coaching-Ergebnis. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass das Einverständnis mit der Aufgabe und dem Ziel vom Klienten ausgehen muss, um ein Coaching erfolgreich zu machen, wohingegen, wenn Aufgabe und Ziel vom Coach ausgehen, das Gegenteil der Fall ist. Das spricht dafür, dass für eine gelingende Arbeitsallianz unbedingt ein sich aktiv einbringender Coachee vonnöten ist, wenn es um die Klärung der Aufgabe und des Coa-

ching-Ziels geht. Das deckt sich mit Erkenntnissen der Pädagogik, hier erwähnenswert, weil Coaching mittlerweile als erwachsenen-pädagogischer Lehr-Lernprozess verstanden wird (Geißler 2016, S. 60 f.). Der Lehrer sollte auf seine eigenen Aktivitäten zugunsten des Kindes verzichten und stattdessen passiv werden, damit das Kind aktiv werden kann, wusste bereits Maria Montessori (1994, S. 139 f.).

Was das Coachee-Verhalten anbelangt, so konnten Gregory und Levy (2010) zeigen, dass das Feedback Geben des Klienten einen signifikanten Einfluss auf die empfundene Coaching-Beziehung hat. Dasselbe zeigte die Studie „Visible Learning“, in der Ergebnisse aus 52.600 Einzelstudien und über 800 Metaanalysen zusammengetragen wurden. Zum Feedback sagt Hattie (2013, S. 206, freie Übersetzung): „Der Fehler, den ich machte, war, in Feedback etwas zu sehen, das Lehrpersonen den Lernenden geben. Erst als ich entdeckt habe, dass Feedback besonders wirksam ist, wenn es der Lehrperson von den Lernenden gegeben wird, begann ich, es besser zu verstehen.“

Grundsätzlich zeigt sich, dass eine gelingende Coaching-Beziehung (Arbeitsallianz und Verhaltenstechniken) sich als allgemeiner Wirkfaktor nur im Kontext der ko-kreierten Interaktion zwischen Coach und Coachee entfalten kann und nicht aus einem Vakuum heraus. Daher untersuchen moderne Prozess-Ergebnis-Studien mittlerweile, wie allgemeine Wirkfaktoren und spezifische Techniken ineinander greifen (Pfammatter et al. 2012, S. 23).

2.4 Anregungen für die Praxis

- (1) Eine gute Coaching-Beziehung bildet eine allgemeine, kaum verzichtbare Grundlage dafür, im Coaching gute Ergebnisse zu erzielen, daher sollte sowohl in der Praxis, als auch in Ausbildungen diesem Aspekt mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.
- (2) Da die Arbeitsallianz so stark bestimmt, wie gut Beziehungen sind, sollten Herr A. als auch Frau F. ihren Fokus auf die gemeinsame Aufgabe und das Coaching-Ziel von Herrn A. legen. Diese Aspekte sind wichtiger als eine

enge Bindung an sich, was dafür spricht, dass Coaching-Partner nicht besonders gut „zusammenpassen“ müssen, sondern gut zusammen arbeiten können sollten.

- (3) Je besser es dem Coach gelingt, den Auftrag und das Ziel des Coachees zu klären und zu begleiten, desto besser scheint es für die Beziehung zu sein.
- (4) Coaches sollten bereit sein, selbst „Lernende“ zu werden, in dem sie z. B. konsequent Coachee-Feedback einholen und „passiv werden“, damit der Coachee aktiv werden kann, um sein Anliegen, seine Ziele klar zu formulieren und aktiv mitzuarbeiten.

3 Coaching-Beziehung und Persönlichkeit von Coach und Coachee

3.1 Persönlichkeitsmerkmale

Es klingt verlockend zu glauben, dass gute Endergebnisse dadurch zu erzielen sind, dass im Vorfeld Coach und Coachee gemäß ihrer Persönlichkeiten passend zusammengeführt werden. Viele Forschungsanstrebungen wurden unternommen, um die Aspekte Coachattribute, Coacheeattribute und Passung zwischen den beiden Partnern zu untersuchen. Doch die Datenlage ist noch nicht sehr aussagekräftig. Zu den untersuchten Coach-Eigenschaften gehören beispielsweise Wärme und Freundlichkeit, die Fähigkeit gute Bindungen aufzubauen und auf den Coachee einzugehen. Aber auch Selbstreflexion, Selbsterkenntnis und die Fähigkeit sich selbst weiterzuentwickeln, sowie das Einhalten einer Coaching-Ethik wurden vielfach untersucht und als bedeutsam für die Coaching-Beziehung erachtet (De Haan und Gannon 2016).

Boyce et al. (2010) identifizierten drei Merkmale von Coaching-Partnern, bei denen eine der Passung zwar die Beziehung verbesserte, aber keine besseren Ergebnisse brachte: Übereinstimmung in Erfahrung, in Verhaltenspräferenzen und in Verlässlichkeit in Hinblick auf die Coachee-Bedürfnisse. Ianiro et al. (2013) konnten zeigen, dass sich bei Übereinstimmung im Aspekt Zuge-

hörigkeit und gegensätzliche Passung bezüglich Dominanzbedürfnis bessere Beziehungswerte und Zielerreichungsgrade aus der Sicht der Coachees ergaben. Insgesamt lassen jedoch die Ergebnisse noch keine eindeutigen Schlussfolgerungen zu.

3.2 Gender-Aspekte

Gender matters, so Schigl (2012). Erst in jüngster Zeit rücken Geschlechter-Aspekte in den Fokus (s. Kap. Geschlechtertheoretische Impulse für Theorie und Praxis des Coaching, Bereswill, in diesem Handbuch), obwohl die Coaching-Szene weltweit weiblicher zu werden scheint (ICF 2016, S. 9). Die Daten der De Haan-Studie mit 60 % gleichgeschlechtlichen und 40 % gegengeschlechtlichen Tandems zeigen folgendes Bild: (1) Viele männlichen Führungskräfte wählen einen weiblichen Coach. Dieses Tandem kommt am zweithäufigsten vor. (2) Sowohl bei der Aufgabenklärung (Task: $p < 0,01$) als auch im Teilaspekt Coaching-Ziel (Goal: $p = 0,001$) und insbesondere bei der Bindungsstärke (Bond: $p < 0,001$) konnten Geschlechterunterschiede gefunden werden. Weibliche Coaches scheinen leicht im Vorteil zu sein, was die Bildung guter Arbeitsbeziehungen angeht. (3) Auch scheinen weibliche Führungskräfte mit dem Ausgang ihrer Coaching-Prozesse zufriedener zu sein. De Haan et al. (2016) sind allerdings der Überzeugung, dass gute Arbeitsbeziehungen eventuell vorhandene Geschlechterunterschiede ausgleichen können (Mannhardt et al. 2016; mehr zum Thema, s. Kap. Geschlechtstheoretische Impulse, Bereswill, in diesem Handbuch).

3.3 Generelle Selbstwirksamkeitserwartung

Ein weiteres Schlüsselkonzept im Coaching ist die Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) oder *perceived self-efficacy* von Bandura (s. Kap. Motivation, Wille und Umsetzung im Coaching, Greif in diesem Handbuch). De Haan et al. (2016) konnten bei 1895 Coaching-Prozessen mit Hilfe des general self-efficacy scale (GSE) Fragebogens (Schwarzer und Jerusalem 1995) folgendes zei-

gen: (1) Die SWE des Coachees korreliert signifikant mit dem Coaching-Ergebnis und der Arbeitsallianz, sowohl aus der Sicht des Coachees selbst als auch aus der Sicht des Coachs. (2) Eine gute Arbeitsallianz, insbesondere im Ziel- und Aufgaben-Aspekt, ist offenbar in der Lage, eine geringe SWE des Coachees auszugleichen und dennoch gute Ergebnisse zu erzielen (Baron und Morin 2009, 2012).

3.4 Anregungen für die Praxis

- (1) HR-Manager sollten nicht darauf vertrauen, dass anscheinend passende Tandems auch gut zusammenarbeiten.
- (2) Wer Wert auf vertrauensvolle Beziehungen und eine gute Arbeitsallianz legt, schafft eine Grundlage für bessere Ergebnisse, unabhängig von Persönlichkeit und Geschlecht.
- (3) Und dennoch: Wir können nicht „neutral sein“. *Gender matters* und sollte in der Praxis zu einer größeren Gender-Sensibilität führen. Jedem Coachee könnten beispielsweise sowohl gleich- als auch gegengeschlechtliche Coaches zur Wahl gestellt werden und jeder Coach sollte sich seiner Wirkung als männlicher oder weiblicher Coaching-Partner zumindest bewusst sein.
- (4) Jeder Coach kann durch eine gute Arbeitsallianz (Orientierung am Auftrag und Zielwunsch des Klienten) und mit generellen Eigenschaften wie Vertrauen schenken, Freundlichkeit, Wertschätzung, Ressourcenorientierung und dem Prinzip der Ermutigung dafür sorgen, dass sogar Coachees mit geringer Selbstwirksamkeitserwartung erfolgreich gecoacht werden können.

4 Coaching-Beziehung als ko-kreierter Prozess einer sich entwickelnden Beziehung

An dieser Stelle sollen einige Aspekte kurz skizziert werden, die bisher nicht zur Sprache kamen, aber als wichtige Bedingungsfaktoren der Coaching-Beziehung (Rahmen, Prinzipien, Haltun-

gen) betrachtet werden können, teils erforscht (ausführlich beschrieben bei De Haan et al. 2016), teils noch unbeachtet.

4.1 Rahmenbedingungen Freiwilligkeit und Vertraulichkeit

Wir wissen, dass viele Coaching-Prozesse „nahegelegt“ werden und nicht immer selbstbestimmt und freiwillig stattfinden. Dass das Konsequenzen auf die Selbstwirksamkeit des Coachees haben kann, ist naheliegend. Als Nebeneffekt der De Haan-Studie konnte gezeigt werden, dass die Beziehungsqualität leidet, wenn diese nicht auf Freiwilligkeit basiert. Bezeichnenderweise lagen die Ergebnisse eines Coachs, der ausnahmslos in angeordneten Coachings arbeitet, über 30 % unter dem Durchschnitt des Gesamtkollektivs von 366 Coaches. Wer sich näher mit dem Thema Freiwilligkeit auseinandersetzen möchte, lese dazu Böhle et al. (2012), Pätzold und Ulm (2015).

Um eine offene, von Empathie getragene Coaching-Beziehung zu pflegen und einander Vertrauen zu schenken, ist Vertraulichkeit unabdingbar. Doch wie soll sich ein Mensch sicher fühlen, wenn das Grundprinzip Vertraulichkeit nicht berücksichtigt wird? Nicht umsonst wird die ärztliche Schweigepflicht als Schutzpflicht für den Patienten und als Grundlage für eine gute Arzt-Patient-Beziehung angesehen (Maio 2012, S. 179 ff.). Vertraulichkeit wird auch im Coaching-Prozess für wichtig erachtet und die Schweigepflicht gegenüber Dritten ist unter Coaches voll anerkannt (Middenhoff 2014). Nicht erforscht hingegen ist der Aspekt „Ort und Raum“ in dem Coaching stattfindet, der gewiss erheblichen Einfluss auf Vertraulichkeit und Vertrauen und damit auf Beziehung hat.

4.2 Coaching-Beziehung und Zeitlichkeit

Bei Coaching handelt es sich um eine zeitlich begrenzte Beziehung, die im Mittel ca. 4–6 Sitzungen und 4–6 Monaten umspannt (De Haan und Mannhardt 2014). *Wie* sich diese Zeitlichkeit

auf die Beziehung und das Ergebnis auswirkt, ist kaum erforscht. Baron und Morin (2009, S. 98) konnten lediglich zeigen, *dass* die Coaching-Dauer sowohl die Beziehung als auch die Wirkung von Coaching zu beeinflussen scheint.

Die Coaching-Beziehung verläuft dynamisch und ist in der ersten Coaching-Sitzung noch von Unsicherheit, Bedenken, Skepsis und auch Ängsten geprägt. Neuere Studien (Interaktionsanalysen) zeigen eindrücklich, wie das Coach-Verhalten zu Beginn in Bezug auf Vertraulichkeit, Verlässlichkeit, Authentizität, das Eingehen auf Stärken und auf Wünsche des Coachees mit abschließenden Ergebnissen positiv korreliert. Doch auch das Ende eines Coaching-Prozesses zu planen, zu diskutieren, zu feiern, scheint äußerst wichtig, da zu oberflächliche oder zu abrupt endende Coaching-Beziehungen die Chance verpassen, Veränderungen vollständig zu erreichen und zu integrieren (De Haan und Gannon 2016).

4.3 Prinzip Vertrauen und Transparenz

Vertrauen als Grundpfeiler der Coaching-Beziehung geht auf Rogers (1951) zurück, wird heute aber auch als Grundprinzip von Führung betrachtet (Malik 2006, S. 140 f.). Die Studienlage zu Vertrauen ist eher dürftig, sowohl in Psychotherapie als auch im Coaching (De Haan und Gannon 2016), was erklärbar ist durch die Verwendung uneinheitlicher Begrifflichkeiten und unterschiedliche Erklärungen dieses psychologischen Konstrukts. Nach Krampen und Hank (2004) und Hewig (2008) sind drei Dimensionen von Vertrauen zu unterscheiden: Vertrauen in sich selbst (Selbstvertrauen), Vertrauen in den anderen (Soziales Vertrauen) und Vertrauen in die Zukunft. Viele Studien konnten einen Zusammenhang zwischen Vertrauen in den Therapeuten und der therapeutischen Allianz empirisch belegen, ebenso wie die Bedeutung des interpersonellen Vertrauens für den therapeutischen Prozess und das Therapieergebnis (Hewig 2008, S. 56).

Coach-Transparenz wurde von Gyllensten und Palmer (2007) phänomenologisch betrachtet. Ihre Erkenntnis: Vertrauen ist die Grundvoraussetzung

für eine gelingende Coaching-Beziehung; Transparenz verbessert sie, insbesondere bei Unsicherheit und Widerstand. Weitere Erkenntnisse zu Teilaspekten der Coaching-Beziehung, z. B. zu Verbindlichkeit und Rapport, finden sich in De Haan und Gannon (2016).

4.4 Anregungen für die Praxis

- (1) Wie in unserem Eingangsbeispiel sollte jeder Coachee sich seinen Coach selbst wählen dürfen, um bestmögliche Voraussetzungen für eine gelingende Coaching-Beziehung zu schaffen.
- (2) Beziehungsfördernden Rahmenbedingungen wie ein „neutraler Ort“ und „vertraulicher Raum“, einem Zeitrahmen, der Beziehungsentwicklung zulässt, sowie einer Vertraulichkeitsvereinbarung gegenüber Dritten könnte mehr Beachtung geschenkt werden.
- (3) Die prinzipielle Coaching-Haltung „*Ich vertraue mir, ich vertraue Dir, wir vertrauen uns; wir lassen uns aufeinander authentisch und offen ein*“ kann gerade in einer Geschäftswelt, in der Misstrauen und Kontrolle immer mehr um sich greifen (Malik 2006), ein wichtiges Gegengewicht darstellen.

5 Coaching-Beziehung als Begegnung

Das Heilsame des therapeutischen Gesprächs sieht Helting (1999, S. 177 f.) im „sich aussprechen Dürfen“, weil der Patient sein ureigenes Selbst- und Weltverständnis zur Sprache kommen und sich entfalten lassen kann. Das, was ihn persönlich angeht und anspricht, findet hier Gehör, wird verstanden und er somit gesehen als der, der er ist. Verstehen ist damit mehr als Worte entschlüsseln, als „aktives Zuhören“, es ist ein ganzheitliches Verstanden werden durch ein Gegenüber. Damit sich das ereignet, sind beide Partner aufeinander bezogen, in einer gemeinsamen „Welt“ im *Mitsein mit dem jeweils anderen* (Heidegger 1993, S. 118). Dieses Mitsein setzt Demut, den Mut dem Anderen zu dienen voraus, lässt andere Sichtweisen zu und hat von vornehe-

rein das Gefühl, vom Anderen etwas lernen zu können (Dürr 2012, S. 96). Diese Form von Dialog funktioniert nur, wenn beide sich ganz spontan aufeinander einlassen und zugleich völlig für-einander aufmerksam sind. Ein Werfen und Auffangen des Gesagten, ein sich aufeinander einstimmen (Dürr 2012, S. 94), ein sich gegenseitig verändern. Er bezeichnet daher einen gelingenden Dialog als einen lebendigen Aus-Tausch im Sinne einer Kommunion, als Wandlung (Dürr 2012, S. 48 und 88).

6 Zusammenfassung

Es ist nicht verwunderlich, dass gerade heute, wo in der Geschäftswelt kaum mehr Raum für stabile, persönliche Beziehungen ist, wo die rasanten Veränderungen in der Welt zu Unsicherheit führen, Coaching als eine besondere Form menschlicher Beziehung an Bedeutung gewinnt. Viele Faktoren beeinflussen die Verbindung zwischen Coach und Coachee, wie in diesem Beitrag gezeigt werden konnte.

Betrachten wir eine Coaching-Beziehung nicht nur wissenschaftlich, sondern auch als ein sich spontan „auf die Welt des anderen Einlassen“, als eine Beziehung im Mitsein (Heidegger 1993), als ein miteinander sein, in dem die Sprache als dialogisches Prinzip sogar imstande ist, die beiden Partner zu wandeln (Dürr 2012), versteht es sich von selbst, dass sich gelingende Beziehungsarbeit nur dann ereignet, wenn wir während des Prozesses die Beziehung als allgemeines Konstrukt und unser Tun und Handeln vergessen und uns stattdessen voll und ganz unserem Gegenüber zuwenden. Oder mit M. Scheler (1913) gesprochen, *der Mensch mehr in Anderen, als in sich selbst* ist.

Literatur

- Adler, A. (2008). *Menschenkenntnis*. Köln: Anaconda.
- Bachkirova, T., & Kauffman, C. (2009). The blind men and the elephant: Using criteria of universality and uniqueness in evaluation our attempts to define coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 95–105.

- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106.
- Baron, L., & Morin, L. (2012). The working alliance in executive coaching: Its impact on outcomes and how coaches can influence it. In E. de Haan & C. Sills (Hrsg.), *Coaching relationships. The relational coaching field book* (S. 213–226). Faringdon: Libri.
- Böhle, A., Grosse, M., Schrödter, M., & van den Berg, W. (2012). Beziehungsarbeit unter den Bedingungen von Freiwilligkeit und Zwang. Zum gelingenden Aufbau pädagogischer Arbeitsbündnisse in verschiedenen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe. *Soziale Passagen. Journal für Empirie und Theorie Sozialer Arbeit*, 4, 183–202.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 16, 252–260.
- Boyce, L. A., Jackson, R. J., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914–931.
- De Haan, E., & Gannon, J. (2016). The coaching relationship. In T. Bachkirova, G. Spence & D. Drake (Hrsg.), *The SAGE handbook of coaching* (S. 195–221). London: Sage.
- De Haan, E., & Mannhardt, S. (2014). Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an? *Coaching Magazin*, 4, 35–39.
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal. Practice and Research*, 68(3), 189–207.
- Dürr, H.-P. (2012). *Es gibt keine Materie!* Amerang: Rotona.
- Flückiger, Ch., Horvath, A., Del Re A. C., Simons, D., & Holzer, C. (2015). Bedeutung der Arbeitsallianz in der Psychotherapie. Übersicht aktueller Metaanalysen. *Psychotherapeut*, 60(3), 187–192.
- Freud, S. (1912). *Zur Dynamik der Übertragung* (Gesammelte Werke, Bd. 8, S. 364–374). Berlin: Fischer.
- Geißler, H. (2016). Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 49–71). Wiesbaden: Springer.
- Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2015). The working alliance in coaching: Why behavior is the key to success. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51, 177–197.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 109–123.
- 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.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168–177.
- Hank, P., & Krampen, G. (2008). Diagnostik der therapeutischen Beziehung. In M. Hermer & B. Röhrle (Hrsg.), *Handbuch der therapeutischen Beziehung* (Bd. 1, S. 141–168). Tübingen: DGVT-Verlag.
- Hattie, J. (2013). *Lernen sichtbar machen. Überarbeitete, deutschsprachige Ausgabe von „Visible learning“*. Bonn: Ifas.
- Heidegger, M. (1993). *Sein und Zeit* (17. Aufl.). Tübingen: Niemeyer.
- Helting, H. (1999). *Einführung in die philosophischen Dimensionen der psychotherapeutischen Daseinsanalyse*. Aachen: Shaker.
- Hewig, M. (2008). Generalisierte und spezielle Vertrauensaspekte in der Psychotherapie: Eine empirische Studie zur prognostischen Bedeutung der Vertrauens-Trias für das Ergebnis stationärer Psychotherapie. <http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/488/pdf/HewigMartina20080808.pdf>. Zugegriffen am 20.07.2016.
- Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 61, 223–233.
- Ianiro, P., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: An interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), 25–46.
- ICF. (2016). 2016 ICF Coaching Global Study. http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf. Zugegriffen am 30.10.2016.
- Kelley, J. M., Kraft-Todd, G., Schapira, L., Kossowsky, J., & Riess, H. (2014). The influence of the patient-clinician relationship on healthcare outcomes: A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *PLoS One*, 9(4), e94207. <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0094207>. Zugegriffen am 30.06.2016.
- Krampen, G., & Hank, P. (2004). Biographische Rekonstruktion seelischer Gesundheit und psychischer Störungen anhand der Vertrauens-Trias. Stand der Forschung, theoretische Konzeptualisierung und empirische Fragestellungen. *Trierer Psychologische Berichte*, 31(1), 1–37. https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/PSY/tripsyberichte/2004_31_1.pdf. Zugegriffen am 08.03.2017.
- Lambert, M. J. (2011). Psychotherapieforschung und seine Leistungen. In J. C. Norcross, G. R. Vandenbos & D. K. Freedheim (Hrsg.), *Geschichte der Psychotherapie: Kontinuität und Wandel* (2. Aufl., S. 299–332). Washington, DC: Amerikanische psychologische Verbindung.
- Maio, G. (2012). *Mittelpunkt Mensch: Ethik in der Medizin*. Stuttgart: Schattauer.
- Malik, F. (2006). *Führen, leisten, leben*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Mannhardt, S., De Haan, E., & Page, N. (2016). Greatest-Ever-Executive-Coaching-Outcome-Studie. Ist wirkungsvolles Coaching auch eine Gender-Frage? In

- R. Wegener, S. Deplazes, M. Hasenbein, H. Künzli, A. Ryter & B. Uebelhart (Hrsg.), *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen* (S. 225–236). Wiesbaden: Springer VS.
- Middenhoff, J. (2014). 13. Coaching-Umfrage Deutschland. <https://www.coaching-report.de/news/detail/13-coaching-umfrage-deutschland-honorare-im-allzeit-hoch.html>. Zugegriffen am 09.08.2016.
- Montessori, M. (1994). *Kinder lernen schöpferisch*. Freiburg: Herder.
- Norcross, J. C., & Lambert, M. J. (2011). Psychotherapy relationships that work II. *Psychotherapy*, 48, 4–8.
- Pätzold, H., & Ulm, S. (2015). Freiwilligkeit in der erwachsenenpädagogischen Beratung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 38, 183–196.
- Pfammatter, M., Junghan, U. M., & Tschacher, W. (2012). Allgemeine Wirkfaktoren der Psychotherapie: Konzepte, Widersprüche und eine Synthese. *Psychotherapie*, 17, 17–31.
- Portmann, A. (1969). *Biologische Fragmente zu einer Lehre vom Menschen*. Basel: Rhein-Verlag.
- Rauen, Ch. (2014). Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie. In Ch. Rauen (Hrsg.), *Coaching* (3., überarb. und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe. <https://www.coaching-report.de/definition-coaching/modelltheoretischer-hintergrund/coaching-vs-psychotherapie.html>. Zugegriffen am 23.06.2016.
- Rogers, C. (1951). *Client-centered psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rosenzweig, S. (1936). Some implicit common factors in diverse methods of psychotherapy. *American Journal of Orthopsychiatry: Science and Practice*, 9, 412–415.
- Scheler, M. (1913). *Zur Phänomenologie und Theorie der Sympathiegefühle und von Liebe und Hass – Mit einem Anhang über den Grund zur Annahme der Existenz des fremden Ich*. Halle: Niemeyer.
- Schigl, B. (2012). *Psychotherapie und Gender: Konzepte, Forschung, Praxis. Welche Rolle spielt die Geschlechtszugehörigkeit im therapeutischen Prozess?* Heidelberg: Springer VS.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright & M. Johnston (Hrsg.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (S. 35–37). Windsor: National Foundation for Educational Research-Nelson Search Institute. (2016). Developmental relationships framework. <http://www.search-institute.org/downloadable/Developmental-Relationships-Framework.pdf>. Zugegriffen am 05.09.2016.
- Stelter, R. (2012). *A guide to third generation coaching*. Wiesbaden: Springer.
- Stelter, R. (2016a). Third generation coaching. Einladung zum nachhaltigen Dialog. In R. Wegener, S. Deplazes, M. Hasenbein, H. Künzli, A. Ryter & B. Uebelhart (Hrsg.), *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen* (S. 267–276). Wiesbaden: Springer VS.
- Stelter, R. (2016b). Third generation coaching. Ein Plädoyer für die Weiterentwicklung einer Dialogform. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 25–43). Wiesbaden: Springer VS.
- Wilmers, F., Munder, Th., Leonhard, R., Herzog, Th., Plassmann, R., Barth, J., & Linster, H. (2008). Die deutschsprachige Version des Working Alliance Inventory – short revised (WAI-SR) – Ein schulübergreifendes, ökonomisches und empirisch validiertes Instrument zur Erfassung der therapeutischen Allianz. *Klinische Diagnostik und Evaluation*, 1(3), 343–358.