

Human Resource Manager:innen als interne Coaches für Führungskräfte.

Dr. Walter **Kurz**, MBA^{1,2}

¹ Betriebswirt mit Schwerpunkt HR, Innovation und Organisationslehre; systemischer Coach, Organisationsentwickler und Sachverständiger für organisationales Change Management.

² Use permitted under Creative Commons License Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Kurzfassung

Dieses Whitepaper untersucht die zunehmend wichtige Rolle von Human Resource Manager:innen als interne Coaches für talentierte Führungskräfte in der dynamischen Unternehmenslandschaft. Die Analyse beleuchtet die Integration von Unternehmens-, HR- und persönlichen Zielen im Coaching-Prozess, den Einsatz des S-O-R-Paradigmas und das Konzept von Fähigkeit, Wille und Kontext. Darüber hinaus werden gängige Coaching-Ansätze und Methoden für individuelle Entwicklungsprogramme diskutiert, die sowohl auf Einzel- als auch auf Gruppensettings abzielen.

Schlüsselwörter

#Führungskräfte #HumanResourceManagement #Coaching #Talentmanagement #Unternehmensziele #HR-Ziele #PersönlicheZiele #SOR-Paradigma #Fähigkeit #Wille #Kontext #Entwicklungsprogramme

Abstract

This white paper examines the increasingly important role of Human Resource Managers as an internal coach for talented executives in the dynamic business landscape. The analysis highlights the integration of corporate, HR, and personal goals in the coaching process, the application of the S-O-R paradigm, and the concept of ability, will, and context. Furthermore, common coaching approaches and methods for individual development programs are presented, targeting both individual and group settings.

Keywords

#Executives #HumanResourceManagement #Coaching #TalentManagement #CorporateGoals #HRGoals #PersonalGoals #SORParadigm #Ability #Will #Context #DevelopmentPrograms

1. Einleitung

In unserer Unternehmenslandschaft übernehmen Human Resource Management Coaches (HRMC) zunehmend eine entscheidende Rolle als interne Promoter für talentierte Führungskräfte [1]. Aktuelle Forschungen unterstreichen die Notwendigkeit von Coaching-Fähigkeiten im Human Resource Management (HRM), um die Effektivität und Entwicklung von Führungskräften zu fördern [2]. Die Funktion des HRM hat sich zu einer unterstützenden und partnerschaftlichen Beziehung entwickelt, die auf die Entwicklung von Fähigkeiten, Wissen und Führungskompetenzen abzielt [3]. Hierbei nehmen HRMC eine transformative Rolle ein, um individuelle und organisatorische Fähigkeiten zu entwickeln [4]. Die angewandten Coaching-Methoden sind vielfältig, sie reichen von Einzel- und Gruppencoaching bis hin zu strukturierten Entwicklungsprogrammen [5]. Im Coaching-Prozess spielen Unternehmensziele, HR-Ziele und persönliche Ziele der Coachees eine zentrale Rolle [6]. Dabei sind Führungskräfteentwicklung und Talentmanagement essentiell, um sowohl individuelle als auch organisatorische Ziele ausgewogen zu erreichen [7]. Das S-O-R-Paradigma (Stimulus-Organismus-Reaktion) bietet dabei einen brauchbaren Rahmen für das Verständnis der Dynamik im Coaching-Prozess [8]. Zusätzlich ist in diesem Kontext das Konzept von Fähigkeit, Wille und Kontext auf individuelle als auch auf organisationaler Ebene von Bedeutung. Alle drei Faktoren müssen jeweils erfüllt sein, um eine effektive Coaching-Beziehung zu gewährleisten und Aufgaben in die Umsetzung zu bringen [9].

Angesichts des kontinuierlichen Wandels in der Unternehmenslandschaft und der steigenden Bedeutung von Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung, erfordert die Rolle des HRMC als interne Ansprechpartner:innen für talentierte Führungskräfte eine stärkere Betonung. Das S-O-R-Paradigma und das Konzept von Fähigkeit, Wille und Kontext stellen kritische Erfolgsfaktoren für die Gestaltung wirkungsvoller Coaching-Prozesse dar [10].

2. HRM als Coaches: Rollen und Methoden

Im Kontext der sich verändernden Geschäftslandschaft erfüllen HRMC eine zentrale Rolle als interne Coaches [11]. Sie betonen die Entwicklung und das Wachstum von Führungskräften, indem sie eine Umgebung schaffen, die Lernen und Verbesserung fördert [12]. Die Rolle des HRMC ist vielfältig und umfasst verschiedene Methoden und Ansätze. Dies kann Einzel- und Gruppencoaching, strukturierte Entwicklungsprogramme und auch informelles Coaching beinhalten [13]. Die Wahl der Methoden hängt von den spezifischen Bedürfnissen der Führungskräfte und den organisatorischen Zielen ab [14]. Coaching ist ein Prozess, der individuelle Entwicklung und Lernen fördert, um Leistung zu verbessern und persönliches und berufliches Wachstum zu erreichen [15]. Es ist eine partnerschaftliche Beziehung, die auf Vertrauen und gegenseitigem Respekt basiert, und die dazu dient, das Potenzial des Coachees zu maximieren [16]. Im Kontext von HRM umfasst Coaching das Bemühen, Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen entsprechend der gewünschten organisatorischen Rahmenbedingungen zu entwickeln und ihre Leistung zu verbessern [17]. Dies geschieht durch eine Reihe von Techniken und Methoden, einschließlich Feedback, Reflexion, Zielsetzung und Aktionsplanung [18]. In ihrer Rolle als interne Coaches betonen HR-Manager:innen die individuelle Entwicklung und das Lernen von talentierten Führungskräften. Sie schaffen eine fördernde Umgebung, die Lernen und Verbesserung ermöglicht, und stellen dabei die Bedürfnisse der Führungskräfte in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen [19]. Darüber hinaus agieren sie als Vermittler:innen zwischen den Führungskräften und der Unternehmensführung, um die organisatorischen Ziele mit den individuellen Zielen der Führungskräfte in Einklang zu bringen [20]. In jedem Fall ist das Ziel, das Potenzial der Führungskräfte zu maximieren und ihre Leistung zu verbessern [21]. Einzelcoaching konzentriert sich auf die individuellen Bedürfnisse und Ziele der Führungskraft, während Gruppencoaching dazu dient, Teamarbeit und Zusammenarbeit zu fördern [22]. Strukturierte Entwicklungsprogramme bieten einen umfassenden Ansatz zur Entwicklung von Führungskräften und können Schulungen, Workshops und andere Lernaktivitäten umfassen [23].

3. Die drei Zielsysteme im internen HRM-Coaching von Führungskräften

In der Praxis des internen HRM-Coaching für talentierte Führungskräfte sind drei generelle Zielsysteme von zentraler Bedeutung: die Unternehmensziele, die HR-Ziele und die persönlichen Ziele der Coachees. Diese aufeinander abgestimmte Dreieckigkeit von Zielen bildet das Kernelement des Coaching-Prozesses und ist entscheidend für dessen nachhaltigen Erfolg [24]. Die Unternehmensziele beziehen sich auf die strategischen Ziele und Visionen des Unternehmens. Das HRM-Coaching trägt dazu bei, diese Ziele zu erreichen, indem es die Führungskräfte dabei unterstützt, ihre Rollen und Verantwortlichkeiten im Kontext der Unternehmensstrategie zu verstehen und effektiv umzusetzen [25]. Die HR-Ziele betreffen die spezifischen Ziele des Human Resource Managements, wie z.B. die Entwicklung und Bindung von talentierten Führungskräften, die Förderung von Mitarbeiter:innenengagement und -zufriedenheit und das Talentmanagement [26]. Die persönlichen Ziele der Coachees sind sehr individuell und variieren von Person zu Person. Sie können sich auf Karriereentwicklung, Führungsfähigkeiten, Work-Life-Balance oder andere Aspekte beziehen. Im HRM-Coaching werden diese Ziele in den Prozess integriert, um ein in-

dividuell zugeschnittenes Coaching zu gewährleisten, das auf die spezifischen Bedürfnisse und Ziele der Führungskraft abgestimmt ist [27].

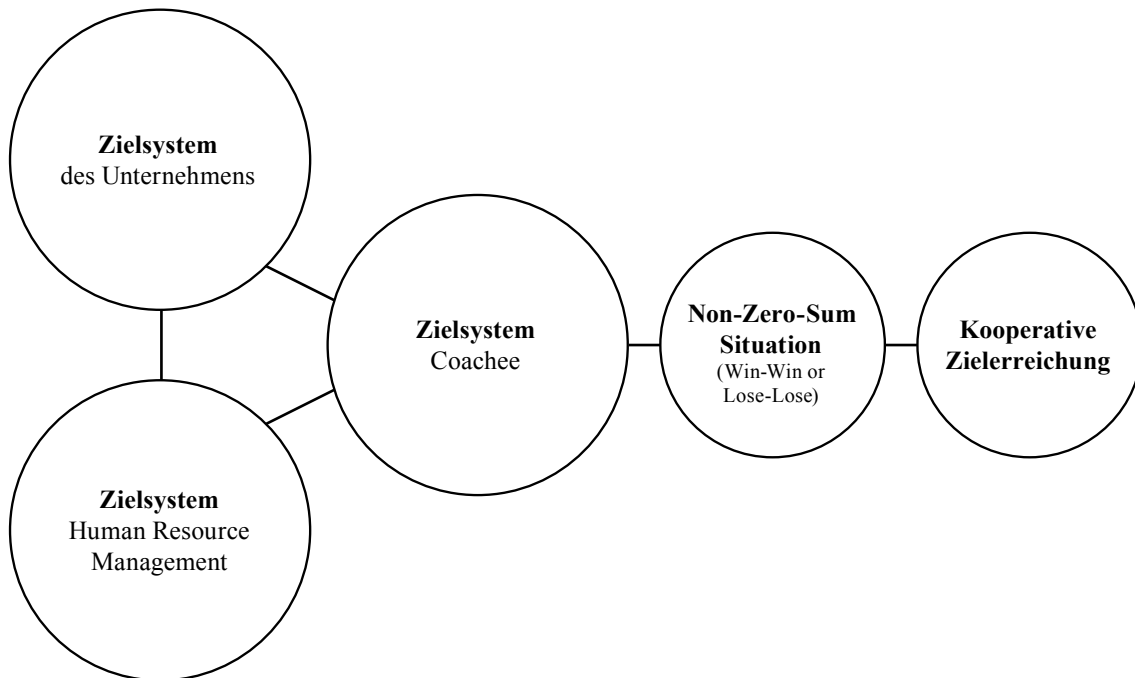


Abbildung 1: Zielverknüpfung in Non-Zero-Sum-Situationen (eigene Darstellung)

Die Unternehmensziele bilden die strategische Ausrichtung eines Unternehmens und sind der Ausgangspunkt für alle Aktivitäten und Prozesse, einschließlich des HRM-Coaching. Diese Ziele können unterschiedliche Aspekte umfassen, wie die Steigerung des Umsatzes, die Verbesserung der Produktivität oder die Förderung der Innovation. Im Coaching-Prozess haben die Unternehmensziele eine doppelte Bedeutung: Sie geben den Rahmen für die Entwicklung der Führungskräfte vor und sie dienen als Kriterium für die Bewertung des Coaching-Erfolges [28]. Die HR-Ziele sind eng mit den Unternehmenszielen verknüpft, haben jedoch eine speziellere Ausrichtung. Sie betreffen die Personalstrategie und -prozesse, wie die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Talenten. Insbesondere im Kontext der Führungskräfteentwicklung und des Talentmanagements spielen HR-Ziele eine entscheidende Rolle. Sie dienen als Leitfaden für die Gestaltung und Durchführung des Coaching-Prozesses und tragen dazu bei, die Fähigkeiten und Potenziale der Führungskräfte optimal zu nutzen und weiterzuentwickeln [29]. Die persönlichen Ziele der Coachees sind ein wichtiges Element im Coaching-Prozess. Sie reflektieren die individuellen Ambitionen, Wünsche und Bedürfnisse der Führungskräfte. Die Berücksichtigung und Integration dieser Ziele in den Coaching-Prozess ist von zentraler Bedeutung, um ein individuell zugeschnittenes und effektives Coaching zu gewährleisten. Dabei ist es ausschlaggebend, ein Gleichgewicht zwischen den persönlichen Zielen der Coachees und den Unternehmens- und HR-Zielen zu finden, um insgesamt ein Win-Win-Szenario mit den Eigenschaften eines Non-Zero-Sum-Games zu schaffen [30]. In der Spieltheorie bezeichnet eine Non-Zero-Sum-Situation (Nicht-Nullsummen-Situation) eine Interaktion, bei der das Ergebnis (in Bezug auf Gewinne und Verluste) nicht zu null summiert. Anders gesagt, es ist nicht notwendig, dass der Gewinn des einen Teilnehmers den Verlust des anderen entspricht. In solchen Systemen kann der Gesamtgewinn größer oder kleiner als null sein, was bedeutet, dass alle Beteiligten gewinnen können (positive Summe) oder alle Beteiligten verlieren können (negative Summe). In vielen realen Szenarien, wie bei Geschäftsverhandlungen oder Teamarbeit, streben die Teilnehmer nach Nicht-Nullsummen-Interaktionen, bei denen alle Parteien Vorteile erzielen können.

4. Das S-O-R-Paradigma und das Konzept von Fähigkeit, Wille und Kontext

Das S-O-R-Paradigma (Stimulus-Organismus-Reaktion) ist ein psychologisches Modell, das dazu dient, das Verhalten von Individuen zu erklären und zu verstehen. Im Kontext des HRM-Coaching kann dieses Paradigma dabei helfen, die Dynamik im Coaching-Prozess besser zu steuern [31]. Demnach wird das Verhalten einer Person (Reaktion; Response) durch die Wechselwirkung von externen Stimuli und inneren Zuständen (Organismus) bestimmt.

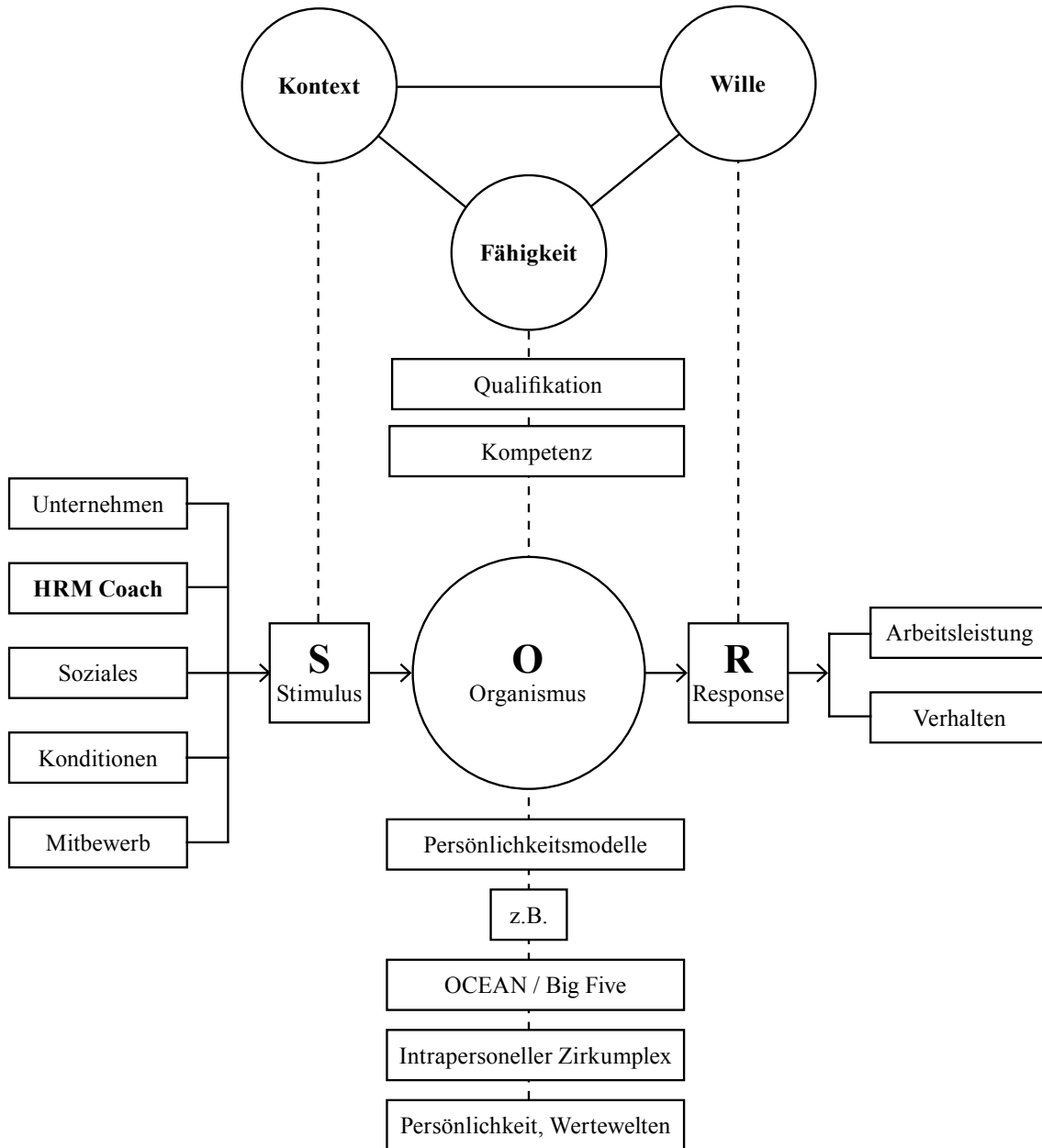


Abbildung 2: S-O-R-Paradigma im Kontext von Fähigkeit, Wille und Kontext (eigene Darstellung)

Wird diese Systematik mit dem Konzept von Fähigkeit, Wille und Kontext kombiniert, entsteht für den Coaching-Prozesses ein simples und wirkungsvolles Rahmenwerk, das von Coach und Coachee gleichermaßen zur Orientierung verwendet werden kann. Fähigkeit bezieht sich dabei auf die Fähigkeiten und Kompetenzen der Führungskraft, Wille auf die Motivation und Bereitschaft zur Veränderung und Kontext auf die organisatorischen Rahmenbedingungen. Nur wenn

alle drei Faktoren gegeben sind, kann eine effektive Coaching-Beziehung entstehen und nachhaltige Veränderungen herbeiführen [32]. Die aktuellen Entwicklungen und Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass diese Rolle des HRM in der Zukunft diesbezüglich weiter an Bedeutung gewinnen wird [33]. Zielgerichtetes HRM-Coaching für Führungskräfte im Rahmen des spezifischen Talentmanagements zielt darauf ab, in Kooperation mit dem Coachee die aktuelle Ausprägung der relevanten Einflussfaktoren zu bestimmen, Wirkungszusammenhänge in stochastischen Wirtschafts- und Sozialsystemen zu erkennen und vor allem die situative Ausprägung des eigenen S-O-R-Modell hinsichtlich kontextspezifischer Wirkungen zu verstehen. Die erste Ist-Analyse und das Verständnis und Anerkennen von Ausprägungen stellen die Grundlage für Zielsetzungen, mögliche Interventionsplanungen und die Auswahl von Methoden dar. Vereinfacht formuliert: Es ist die Aufgabe der organisationsinternen HR-Coaches, den talentierten Führungskräfte-Coachees die geeigneten Stimuli bereitzustellen, die zu den gewünschten und intendierten Reaktionen bzw. Reaktionsmustern führen. Idealerweise summieren sich die einzelnen Reaktionsmuster über die Summe aller Beteiligten zur organisatorischen Tätigkeit auf, die die Viabilität der Organisation und die unternehmerische Zielerreichung unterstützen.

5. Coaching-Ansätze und Methoden im HRM

Es gibt eine Vielzahl von Coaching-Ansätzen und Methoden, die im HRMC angewendet werden können. Welche davon im Einzelfall zum Einsatz kommen, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel den spezifischen Zielen des Coaching-Prozesses, den individuellen Bedürfnissen der Coachees und den Rahmenbedingungen in der Organisation. Im Einzelcoaching stehen die individuellen Ziele und Bedürfnisse der Führungskraft im Vordergrund. Hier können beispielsweise lösungsorientierte Ansätze zum Einsatz kommen, die darauf abzielen, konkrete Probleme zu lösen und die persönliche und berufliche Entwicklung des Coachees zu fördern [34]. Eine mögliche Methode in diesem Kontext ist das GROW-Modell (Goal, Reality, Options, Will), das einen strukturierten Rahmen für den Coaching-Prozess bietet [35]. Im Gruppencoaching hingegen geht es vor allem um die Entwicklung von Teams und Gruppen. Hier können Ansätze wie das systemische Coaching oder das Team-Coaching zum Einsatz kommen, die darauf abzielen, die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team zu verbessern und gemeinsame Ziele zu erreichen [36]. Eine mögliche Methode in diesem Kontext ist die Team-Diagnose, die dabei helfen kann, Stärken und Schwächen des Teams zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung zu entwickeln [37]. Im Kontext von Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung haben sich bestimmte Coaching-Ansätze und Methoden als besonders erfolgreich erwiesen. Ein solcher Ansatz ist das sogenannte Strengths-Based Coaching [38]. Hierbei wird der Fokus auf die individuellen Stärken und Talente der Führungskräfte gelegt, anstatt auf ihre Schwächen. Diese positiv orientierte Herangehensweise kann dazu beitragen, die Motivation und Leistungsbereitschaft der Coachees zu steigern und ihre Führungskompetenzen effektiv zu fördern. Eine weitere bewährte Methode im Bereich des Talentmanagements ist das 360-Grad-Feedback [39]. Hierbei erhalten die Coachees Feedback aus verschiedenen Perspektiven (z.B. von Vorgesetzten, Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen), was eine umfassende Einschätzung ihrer Führungskompetenzen ermöglicht. Auf Basis dieses Feedbacks können dann gezielte Coaching-Maßnahmen entwickelt werden, um die Führungskräfte in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Im Rahmen des sogenannten Action Learning [40] werden reale Herausforderungen aus dem Arbeitsalltag in den Coaching-Prozess integriert. Durch das Lösen dieser Herausforderungen im Team erwerben die Führungskräfte praktische Erfahrungen und entwickeln gleichzeitig ihre Führungs- und Teamkompetenzen.

Die **Konzeption** eines individuellen Entwicklungsprogramms für Führungskräfte durch HRM basiert auf einer sorgfältigen Abstimmung der drei Zielsysteme: Unternehmensziele, HR-Ziele und persönliche Ziele der Coachees. Zunächst ist es wichtig, eine umfassende Analyse der Unter-

nehmensziele und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens durchzuführen [41]. Diese Analyse stellt sicher, dass das Entwicklungsprogramm in Übereinstimmung mit den übergeordneten Zielen und Prioritäten des Unternehmens konzipiert wird. Danach sollten die spezifischen HR-Ziele im Kontext der Führungskräfteentwicklung und des Talentmanagements berücksichtigt werden. Diese Ziele können sich auf die Entwicklung bestimmter Führungskompetenzen, die Verbesserung der Teamleistung oder die Förderung von Innovation und Veränderungsbereitschaft beziehen [42]. Drittens müssen die persönlichen Ziele der Coachees berücksichtigt und in das Entwicklungsprogramm integriert werden. Dies kann durch eine Kombination aus Einzelgesprächen, Feedback-Sitzungen und Assessment-Tools erreicht werden [43]. Die Berücksichtigung der persönlichen Ziele der Coachees trägt dazu bei, ihre Motivation und ihr Engagement für das Entwicklungsprogramm zu erhöhen. Schließlich ist es von großer Bedeutung, in Abhängigkeit vom Kontext und von persönlichen Neigungen des Coachees die spezifischen Coaching-Methoden auszuwählen, die im Entwicklungsprogramm angewendet werden sollen. Dabei sollten sowohl Einzel- als auch Gruppencoaching-Methoden berücksichtigt werden, je nach den spezifischen Anforderungen und Zielen des Programms [44].

Literaturquellen:

- [1] Bono, J.E., Purvanova, R.K., Towler, A.J., & Peterson, D.B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62, 361–404.
- [2] Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125-167.
- [3] Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23–44.
- [4] Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 177-194.
- [5] Rock, D., & Donde, R. (2008). Driving organizational change with internal coaching programs: Part one. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 10-18.
- [6] Barner, R., & Higgins, J. (2007). Understanding implicit models that guide the coaching process. *Journal of Management Development*, 26(2), 148-158.
- [7] CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). (2015). Developing managers to manage sustainable employee engagement, health and well-being. Research report.
- [8] Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). An approach to environmental psychology. The MIT Press.
- [9] Whitmore, J. (2009). Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership. Nicholas Brealey Publishing.
- [10] Peltier, B. (2010). The psychology of executive coaching: theory and application (2nd ed.). Routledge.
- [11] Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
- [12] Smither, J. W. (2011). Can psychotherapists function as executive coaches? *American Psychologist*, 66(2), 88-96.
- [13] Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1-16.
- [14] Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88.

- [15] Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (2010). *The complete handbook of coaching*. Sage.
- [16] Kauffman, C., & Coutu, D. (2009). The realities of executive coaching. *Harvard Business Review*, 87(1), 62-69.
- [17] Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. American Psychological Association.
- [18] Wasylshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106.
- [19] Garvey, R., Stokes, P., & Megginson, D. (2009). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. Sage.
- [20] Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133.
- [21] Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (2010). *The complete handbook of coaching*. Sage.
- [22] Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- [23] Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-469.
- [24] Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., & Whitworth, L. (2011). *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life*. Nicholas Brealey Publishing.
- [25] McDermott, M., Levenson, A., & Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do for your organization. *Human Resource Planning*, 30(2), 30-37.
- [26] Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- [27] Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing.
- [28] Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 125-167.
- [29] Lawler, E. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. Jossey-Bass.
- [30] Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds.). (2014). *The complete handbook of coaching*. Sage.
- [31] Neenan, M., & Palmer, S. (2001). Cognitive behavioural coaching. *Stress News*, 13(3), 15-18.
- [32] Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds.). (2010). *The complete handbook of coaching*. Sage.
- [33] CIPD. (2022). *The future of work is human: HR 2022 and beyond*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- [34] O'Connell, B. (2001). *Solution-focused therapy*. Sage.
- [35] Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose*. Nicholas Brealey Publishing.
- [36] Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- [37] Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- [38] Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Free Press.
- [39] London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803-839.

- [40] Marquardt, M. J. (2004). Harnessing the power of action learning. *T+D*, 58(6), 26-32.
- [41] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- [42] Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- [43] Smither, J. W. (2011). Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive coaching? An agenda for the next decade. *Journal of Business Psychology*, 26, 135-145.
- [44] Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.