



Hochschule Neubrandenburg

University of Applied Sciences

Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften

# Von der Führungskraft zum Coach – ein Rollenbild im Wandel?

Eine Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion

Bachelor-Thesis

Studiengang Angewandte Betriebswirtschaftslehre

vorgelegt von

Patrunky, Constance

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2022 -0454-1

Datum der Abgabe: 14.07.2022

Betreuerin: Dr. Ilka Heinze

Prof. Dr. Steffi Kraehmer

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bedeutung des Themas .....	1
1.2 Forschungsfrage .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2 Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>4</b>
2.1 Führung.....	4
2.1.1 Klassische Führungsmodelle .....	5
2.1.2 Aktuelles Führungsverständnis.....	9
2.2 Coaching.....	12
2.2.1 Entstehung des Coaching.....	14
2.2.2 Der Weg des Coachings in das Personalmanagement.....	15
2.2.3 Coaching als Führungsaufgabe.....	16
2.3 Abgrenzung zu weiteren Konzepten .....	16
<b>3 Coaching als Instrument der Personalentwicklung .....</b>	<b>20</b>
3.1 Vom Profisport zur Personalentwicklung .....	20
3.2 Coaching: Anlässe und Ziele.....	21
3.3 Coaching: Funktionen und Wirkung .....	23
3.4 Coaching-Kritik.....	24
3.5 Coaching-Varianten.....	25
3.5.1 Einzel-Coaching .....	26
3.5.2 Gruppen-Coaching.....	27
3.5.3 Team-Coaching.....	27
3.5.4 Internes und externes Coaching.....	28

3.5.5	Coaching durch den Vorgesetzten .....	30
3.5.6	Weitere Coaching-Varianten .....	32
3.6	Coaching und Führung im Vergleich .....	33
<b>4</b>	<b>Methodik / eigenes Vorgehen .....</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>Analyse der Verbreitung von Coaching als Führungsaufgabe .....</b>	<b>37</b>
5.1	Coaching-Forschung.....	37
5.2	Positionen .....	38
5.3	Ergebnisse aktueller Studien .....	40
5.3.1	XING .....	40
5.3.2	MTI.....	41
5.3.3	QUADRIGA .....	42
5.3.4	CMA .....	43
5.3.5	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	44
<b>6</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>49</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>50</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Managementkreis, eigene Darstellung nach Jung 2017: 442 .....	7
Abbildung 2: Coaching im Spannungsfeld, eigene Abbildung nach Kreyenberg (2008: 12). .....	14

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Coaching und Mentoring.....	18
Tabelle 2: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und anderen Beratungsformaten .....	19
Tabelle 3: Ergebnisse der Studien im Überblick.....	44

## 1 Einleitung

Der Arbeitsmarkt ist seit Jahren in einem extremen Wandel begriffen: Fachkräftemangel, Wechselwille, Fluktuation und Wertewandel (z.B. die sich verändernde Bedeutung der Work-Life-Balance, Notwendigkeit lebenslangen Lernens und kontinuierlicher Weiterbildung) sind auf Rekordniveau. Fach- und Führungskräfte zu finden, einzuarbeiten und mittel- bis langfristig zu binden, stellt Unternehmen, Management und Personalabteilungen vor wohl nie dagewesene Herausforderungen. Es reicht heutzutage nicht mehr, einen stabilen Rahmen mit möglichst geregelten Arbeitszeiten, verlässlichen Gehaltszahlungen und betrieblichen Sonderleistungen anzubieten. Die Ansprüche von Bewerbern und Mitarbeitern sind gerade in den letzten Jahren stetig gewachsen; eine Umkehr dieser Entwicklung ist nicht absehbar. Gleichzeitig müssen sich Unternehmen schneller und tiefgreifender denn je mit sich rasant wandelnden Rahmenbedingungen (Digitalisierung, volatile Märkte, demografischer Wandel, Wertewandel) auseinandersetzen. Gefragt sind flexible, agile Management-Ansätze, die es nicht nur ermöglichen, mit dem Wandel Schritt zu halten und auf die äußeren Entwicklungen zu reagieren, sondern bestenfalls den Weg zu zukunftsfähigen Arbeitsweisen zu ebnen.

### 1.1 Bedeutung des Themas

Neben zahlreichen weltweiten Krisen (Klimawandel, Krieg, Versorgungsengpässe, demografische Veränderungen), die Unternehmen derzeit vor beispiellose Herausforderungen stellen, treiben die Themen Personalbeschaffung, -entwicklung und -bindung nicht nur Personalverantwortliche gerade im zu überalternden drohenden Deutschland in besonderem Maße um.

Die „Angst, keine Mitarbeiter zu finden“ (Werner 2022) geht um – und hat ihren Weg längst auch in die Tagespresse gefunden. Zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss etwas geboten werden, um sie erfolgreich zu engagieren und ans Unternehmen zu binden. Denn fehlende Arbeitskräfte verursachen schon heute volkswirtschaftliche Einbußen in Milliardenhöhe. Ein Thema also, das letztendlich die ganze Gesellschaft und die Volkswirtschaft betrifft. Das Konzept des Coachings, das aus dem Bereich des Spitzensport kommend Einzug in die Arbeitswelt genommen hat, scheint eine Antwort auf die Frage geben zu können, wie Mitarbeiter effektiv und nachhaltig an das Unternehmen

binden, sie im Sinne der Unternehmensziele qualifizieren und individuell auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen vorbereiten zu können.

Bei sich rasant ändernden Umweltbedingungen auf der einen und komplexer werdenden Erwartungen und Ansprüchen von Mitarbeitern auf der anderen Seite, stellt sich die Frage, ob herkömmliche Konzepte von Führung und Personalarbeit in dieser Situation noch greifen (können) oder ob es an der Zeit ist Führung „neu zu denken“ – oder wenigstens anders. Denn neu ist das Konzept des Coachings als Führungsinstrument nicht: Seit mehreren Jahrzehnten wird es diskutiert. Vor rund 15 Jahren hat die Diskussion, so lässt es die Menge an Veröffentlichungen zu dem Thema vermuten, besonders viel Dynamik gehabt, doch auch in jüngster Zeit gewinnt die Debatte wieder an Fahrt: Die steigende Anzahl an Studien zu dem Thema in den letzten drei bis vier Jahren jedenfalls deutet darauf hin. Anlass genug, sich zu fragen, welche Rolle (internes) Coaching in der Personalarbeit hat, wie verbreitet seine Anwendung ist und wie die zukünftige Entwicklung eingeschätzt wird.

## **1.2 Forschungsfrage**

Die Frage, die sich also stellt, ist die, ob Führungskräfte heute und in Zukunft mehr können müssen als im klassischen Sinne zu führen oder ob sie, wie es Coaching-Konzept vorsieht, nicht vielmehr Berater auf Augenhöhe sein müssen und in der Lage, ihre Mitarbeiter „empowern“ und ihre individuellen Stärken in einem gemeinsamen Prozess herausarbeiten zu können. Ist Coachen also das neue Führen? Müssen Führungskräfte und Personalabteilungen heute mehr leisten als Delegieren, Ziele setzen oder Weiterbildungen „von der Stange“ anbieten, um Mitarbeiter zu den Leistungen zu befähigen, die notwendig sind, um die Unternehmensziele effizient zu erreichen? Und wenn ja, wie verbreitet ist Coaching als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument heute und wie wird sich seine Bedeutung in Zukunft entwickeln?

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Für die Beantwortung der Frage werden zunächst das klassische Führungsverständnis und der Ansatz des Coachings als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument beschrieben und von verwandten Konzepten wie dem Mentorings oder Counselings abgegrenzt. Bevor klassische Führung und Coaching noch einmal übersichtlich verglichen werden,

---

werden zunächst die Entstehung von Coaching als Instrument der Führung und Personalentwicklung, Coachinganlässe, -formen und -varianten dargestellt. Im Fünften Kapitel schließlich werden gegenwärtige Positionen zusammengefasst und anhand aktueller Studien verglichen, um die Frage nach dem aktuellen und zukünftigen Status des internen Coachings als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument beantworten zu können.



## 2 Theoretischer Hintergrund

Im Alltagssprachgebrauch ist der Begriff des Coachings weit verbreitet, wird zugleich aber höchst unterschiedlich verstanden und verwendet. Nicht zuletzt deshalb, da es mittlerweile eine große Bandbreite an Coaching-Angeboten gibt, die sich auf fast jeden denkbaren Lebensbereich erstrecken. Juristisch und berufsständisch ist der Begriff nicht definiert und in der Praxis gibt es unterschiedlichste Ansätze zur Erklärung und Anwendung des Konzept. In der betriebs- und organisationswissenschaftlichen Literatur lässt sich das für diesen Bereich relevante Business-Coaching recht gut begrifflich bestimmen; insbesondere, wenn man ihn als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument versteht und ihn vom klassischen Verständnis von Führung abgrenzt.

### 2.1 Führung

Als komplexe und mehr oder weniger strukturierte Systeme mit internen wie externen Beteiligten unterschiedlichster Art, spezifischen Aufgaben, Werten und Zielen sowie zahlreichen, mitunter sehr umfassenden Prozessen und Produkten bedürfen Unternehmen, Organisationen und Institutionen ordnender und leitender Instanzen, die das System und seine Teile im Sinne der Unternehmensziele und -zwecke koordinieren. Die Gestaltung dieser betrieblichen Prozesse obliegt ebenso wie die Organisation der im Unternehmen agierenden Personen dem Management bzw. der Unternehmensleitung. Die Methoden und Techniken, die hierbei angewendet werden, richten sich also einerseits auf die für die betriebliche Leistungserstellung notwendigen Abläufe und andererseits auf die im Unternehmen agierenden Personen. Im Alltagssprachgebrauch werden Management, Unternehmensleitung oder -führung oft synonym und mit einem sehr weitgefassten Verständnis verwendet. Und auch „im wissenschaftlichen Diskurs existiert keine allgemeingültige Definition des Führungsbegriffs“ (Stock-Homburg & Groß 2019: 527). In Allgemein gängigen Definitionen wird Führung als die „bewusste Beeinflussung der Mitarbeiter durch die Führungskraft“ (ebd.) bzw. die „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele“ (Gabler Wirtschaftslexikon) definiert. Nach diesem Verständnis umfasst Führung interpersonale und soziale Handlungen, die auf die Beeinflussung von Personen und nicht auf (technische und strukturelle) Prozesse gerichtet sind. Um dieser Unterscheidung gerecht zu werden, erscheint es sinnvoll, bei der auf Personen gerichteten betrieblichen

Interaktion von Personalführung einerseits und dem auf Abläufe und Prozesse gerichteten Management (Unternehmensführung) andererseits zu differenzieren.

Während sich die Unternehmensführung allgemein auf Sachverhalte richtet, die für das Unternehmen als Ganzes von zentraler Bedeutung sind, kann Personalführung im Speziellen als der Teil der Unternehmensführung betrachtet werden, der als interpersoneller, kommunikativer Prozess die Einflussnahme auf die Mitarbeiter zum Zweck zielgerichteter Leistungserstellung (vgl. Jung 2017: 410) fokussiert. Personalführung gehört damit neben zahlreichen weiteren Funktionen wie Planung, Koordination, Kontrolle usw. zu den umfassenden Aufgaben von Führungskräften. Charakterisieren lässt sich Personalführung durch folgende typische Merkmale (vgl. ebd.):

- Mit einer geführten und einer führenden Person sind mindestens Akteure beteiligt.
- Eine soziale Interaktion findet statt.
- Die Führung findet zielorientiert statt, d.h. ihr Zweck ist die Erreichung bestimmter Ergebnisse bzw. die Erfüllung bestimmter Aufgaben.
- Mit dem Vorgang des Führens wird eine Verhaltensausrösung bzw. -steuerung bewirkt.

Um Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele führen zu können, bedarf es damit eines komplexen Repertoires an sozialen, fachlichen, methodischen, kommunikativen und strategischen Kompetenzen. Neben anderen personalbezogenen Aufgaben wie der Personalsuche, -auswahl und -freisetzung gehören zum umfangreichen Aufgabenspektrum von Führungskräften vor allem das Schaffen einer motivierenden Arbeitssituation, die Entwicklung und Weiterentwicklung persönlicher und fachlicher Kompetenzen – vor allem im Kontext des aktuellen Führungsverständnisses.

### **2.1.1 Klassische Führungsmodelle**

Dennoch scheint eine präzise Definition des Führungsbegriffs nicht einfach: „Trotz einer Vielzahl an Publikationen im wissenschaftlichen Diskurs existiert keine allgemeingültige Definition des Führungsbegriffs. Eine häufig gewählte Perspektive beschreibt Führung aus einem prozessualen Begriffsverständnis heraus als bewusste Beeinflussung der Mitarbeiter durch die Führungskraft“ (Stock-Homburg & Groß 2019: 512). Traditionell werden zum Führungsprozess die wesentlichen Funktionen

- Zielsetzung

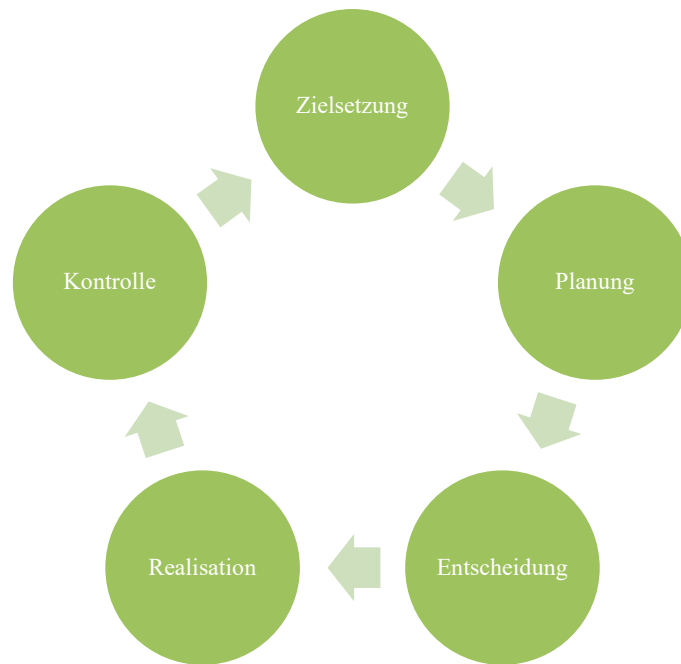
- Planung
- Entscheidung
- Realisierung
- und Kontrolle

gezählt. Zur Umsetzung bedienen sich Führungskräfte bestimmter Instrumente und Methoden, mittels derer sie auf die Mitarbeiter samt ihrer Verhaltensweisen einwirken, sie steuern und entwickeln.

Es liegt in der Verantwortung von Führungskräften, gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Erstellung bzw. Erbringung bestimmter Leistungen zu realisieren. Die entsprechenden Tätigkeiten von Führungskräften sind dabei einerseits auf Sach- andererseits auf Führungsaufgaben gerichtet. Erstere fokussieren die funktionale Tätigkeit (z.B. Vertrieb, Produktion), letztere die persönliche Interaktion zwischen Führung und Mitarbeiterschaft mit dem Ziel, die übergeordneten Unternehmensziele auf möglichst effiziente Weise zu erreichen. Führung hat insofern folgende Aufgaben (vgl. Jung 2017: 441 f.):

- die *Willensbildung*, also das Anstreben bestimmter Ziele. Dazu zählen die Funktionen Zielsetzung und Planung.
- die *Willensdurchsetzung*, also die der Weg, auf dem man zu den angestrebten Zielen gelangt. Hierunter fallen die Funktionen der Realisation und Kontrolle.
- Sowie zusätzlich das Treffen von *Entscheidungen*.

Diese Aufgaben werden üblicherweise als eine wiederkehrende Abfolge beschrieben und damit als rekurrenter Prozess verstanden, der als Managementkreis bekannt ist.



**Abbildung 1: Managementkreis, eigene Darstellung nach Jung 2017: 442**

Die Umsetzung dieser Führungsfunktionen wird im Rahmen von Führungsaufgaben realisiert. Diese wiederum unterteilen sich in formalisierte Sachaufgaben wie die Entlohnung und Beurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Personalplanung einerseits und auf situations- und personenbezogenen Aufgaben andererseits. Jede dieser Aufgaben ist im Sinne des Managementkreises prozessualer und rekurrenter Natur: Jede Aufgabe unterliegt einem Prozess, der mit Zielsetzung und Planung beginnt, mit der Kontrolle endet und danach erneut durchlaufen wird (vgl. Jung 2017: 449). Dies trifft auch auf die situations- und personenbezogenen Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu:

- die Zielvereinbarung
- die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen
- die Weisungserteilung
- die Problemlösung
- die Information
- die Mitarbeiterkontrolle
- die Anerkennung und Kritik
- und die Konfliktsteuerung.

Auf welche und Weise die Führungsaufgaben durch die Führungskraft umgesetzt wird, bestimmt sich gemäß dem klassischen Führungsverständnis durch den Führungsstil (vgl. Jung 2017: 449), der je nach Art und Umfang des Einbezugs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Prozesse und Entscheidungen nach der verhaltensorientierten Theorie von Tannenbaum und Schmidt autoritär bis kooperativ sein kann (vgl. Jung 2017: 424 und Stock-Homburg & Groß 2019: 540ff.). Verhaltensorientierte Führungsstiltheorien gehen davon aus, dass der Erfolg von Führungskräften mit ihrem Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern korreliert. Andere Führungsstiltheorien zielen eher auf die individuellen Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften und deren Wirkung auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (eigenschaftsorientierte Perspektive) oder den Einfluss situativer Faktoren auf die Führungskonstellation (situative Perspektive) ab (vgl. Stock-Homburg & Groß 2019: 515).

Zu den klassischen Führungsmodellen, die Führungsstile als zeitlich überdauernde und regelmäßig wiederkehrende Muster von Führungsverhalten definieren, können zum Teil<sup>1</sup> auch die „Management-by“-Konzepte gezählt werden, die eine starke Beeinflussung und ggf. Sanktionierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betonen. Sie beschreiben, wie durch Führungsaktivitäten Einstellungen, Verhalten und Interaktionen gesteuert werden, um gemeinsame Ziele effizient zu erreichen. Zu den bekanntesten Management-by-Konzepten zählen (vgl. Jung 2017: 497 ff.):

- *Management by Exception*: Dieses Konzept erlaubt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Routinesituationen, bestimmte Entscheidungen in einem festgelegten Rahmen (z.B. Gewährung von Rabatt bis zur einer bestimmten Höhe) selbständig zu fällen und eigenverantwortlich zu handeln; Vorgesetzte greifen nur in Ausnahmesituationen ein.
- *Management by Delegation*: Vorgesetzte übertragen die Erledigung von einzelnen Aufgaben, z.B. die Erledigung eines Kundenauftrags, und die damit verbundenen Entscheidungen vollständig an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- *Management by Objectives*: Gemäß dieses Konzepts geben Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konkret definierte Ziele vor, die diese autonom umsetzen.

---

<sup>1</sup> Jung (2017: 497) betrachtet die „Management-by“-Konzepte einerseits als „oft [...] längst bekannte Prinzipien, die nur mit einer neuen Bezeichnung belegt werden“, andererseits enthielten diese Ansätze aber auch „neue, durchaus beachtenswerte Konzepte“.

- *Management by Motivation*: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in den Zielbildungsprozess einbezogen und erhalten weitere definierte Autonomiebereiche, was die Leistungsbereitschaft steigern soll.

Insgesamt zielen klassische Führungskonzepte somit auf die Gestaltung, Steuerung und Lenkung des Verhaltens ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit der Absicht, die einzelnen Aufgaben und Arbeitsschritte im Sinne der Unternehmensziele auf möglichst effizientem Wege zu erreichen.

Jüngere Führungskonzepte verlangen von Führungskräften hingegen neben diesen vorrangig an Sachzwängen orientierten Aufgaben weitere Kompetenzen, die (noch stärker) darauf abzielen, Visionen und Strategien zu implementieren und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu zu befähigen, herausragende Leistungen zu erbringen. „Leadership“ in diesem Sinne betont die zwischenmenschlich-emotionale Ebene. Eher als bei den älteren Führungskonzepten stehen das gemeinsame Gestalten von Werten und Aufgaben, Inspiration und Sozialkompetenz im Fokus von Leadership-Konzepten (vgl. Dillerup & Stoi 2011: 568). Die Arbeit der Führungskraft richtet sich nicht mehr nur auf die Steuerung des Verhaltens und der Arbeitsweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern vermehrt auch auf deren Einstellungen und Persönlichkeit:

„Klassisches Management besteht aus einer Einstellung des Machens, mit Methoden, Techniken und Kontrollen. Es dient dem schnellen Lösen von Problemen, indem Menschen und Dinge in Bewegung gesetzt werden. Im Gegensatz zu Leadership, das Mitarbeitenden neue Möglichkeiten des Arbeitens bieten will, ist es eine Arbeit im System, da Aufgaben, die zu tun sind, mithilfe von Managementtools umgesetzt werden. Leadership versucht dagegen, Änderungen am System vorzunehmen, um freieres Arbeiten, unterstützt von Führungskräften, mit dem Ziel der höheren Inspiration und Kreativität, zu erreichen.“ (Lüneburg 2019: 109).

Diese Entwicklung, Führung weniger im Sinne von Anleiten und Vorgeben, sondern mehr im Sinne des Befähigens zu autonomem Handeln zu verstehen, trägt der Tatsache Rechnung, dass die Arbeitswelt des postindustriellen Zeitalters einem radikalen Wandel unterworfen ist, der auf die veränderten Rahmenbedingungen mit veränderten Führungskonzepten reagiert werden muss.

### **2.1.2 Aktuelles Führungsverständnis**

Die anhaltenden Veränderungen der Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten sind mit dem technologischen Wandel (u.a. Digitalisierung), dem gesellschaftlichen Wertewandel mit einer veränderten Gewichtung des Privatlebens gegenüber der Erwerbsarbeit, Fachkräftemangel und Globalisierung in unserem Kulturkreis umfassend und tiefgreifend. Der

Wunsch und Bedarf an adäquaten Maßnahmen ist groß: „Die meisten Steuerungs- und Lenkungssysteme müssen tiefgreifend reformiert und revolutioniert werden.“ (Malik 2019: 26). Doch wohin die Reise genau gehen wird, zeichnet sich gerade erst ab: „Während die auf dem Geschäftsverständnis der Industrialisierung beruhende Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts zunehmend schwindet, sind die finalen Konturen der neuen Arbeitswelt noch unklar.“ (Stock-Homburg & Groß 2019: 4). Hintergründe und die Richtung, in die es gehen könnte, aber zeichnen sich in aktuellen Führungskonzepten ab: Diese haben ihren Ursprung in den 1970-er und 1980-er Jahren und gelten als Reaktion auf die genannten technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen: „Komplexe, international-globale, virtuelle Teams mit anspruchsvollen Mitarbeitern fordern neue Formen der Führung und Zusammenarbeit“ (Kreyenberg 2008: 3). „Wissenschaftsimmanente Mechanismen“ wie Publikationsdruck und Beratungsmethoden (vgl. Rybnikova et.al. 2021:16) geben diesem Druck zusätzlich Nahrung. Aber auch die Art und Weise des Arbeitens an sich verlangt im Zuge dieser fundamentalen Umwälzungen vollkommen neue Ansätze:

„Die zunehmend qualifizierten Mitarbeiter konnten nicht mehr so geführt werden wie bisher und insbesondere ein stärkerer Bedarf an „Kopfarbeitern“, d. h. engagierten und mitdenkenden Mitarbeitern, führte über veränderte Führungserwartungen der Mitarbeiter in den Folgejahren zu veränderten Führungspraktiken bis hin zu einer Erosion formaler Autorität“ (Rybnikova & Lang 2021: 4)

Im Rahmen dieses neuen Führungsverständnisses gewinnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der organisationale Kontext sowohl in der theoretischen Betrachtung als auch in der praktischen Arbeit der Führungskräfte eine neue Bedeutung: Die Betonung liegt nunmehr stärker auf der sozialen Interaktion zwischen Führenden und Nachgeordneten (vgl. Rybnikova & Lang 2021: 6). Wurde Führung bisher oft normativ oder im Sinne schneller Handlungsempfehlungen verstanden, verschiebt sich der Fokus nunmehr in Richtung eher beschreibender und erklärender Konzepte (vgl. Rybnikova & Lang 2021: 7). Neuere Führungsansätze lassen sich grob anhand folgender Merkmale charakterisieren (vgl. ebd.):

- Führung wird verstanden als wechselseitig beeinflusste Interaktion bzw. Interaktionsprozess, die sich je nach Entwicklungsstand und -phase der Führungsbeziehung verändert.
- Beide Parteien im Führungsprozess – die Führungskraft ebenso wie der oder die Geführte – werden als bewusst oder unbewusst handelnde, strategisch vorgehende Akteure verstanden, die auf Basis eigener Interessen bestimmte Ziele verfolgen.

- Basis des Handelns der beteiligten Parteien sind nicht „objektive Realitäten“, sondern subjektive Wirklichkeitskonstruktionen, die geprägt sind von individuellen Vorerfahrungen, aktuellen Wahrnehmungen und einer verbal und sozial konstruierten „Führungsrealität“.
- Führung wird einen größeren Kontext eingebettet und die Komplexität, Dynamik und Mehrdeutigkeit von Führungsumwelten und -situationen werden explizit anerkannt.

Aktuelle Führungstheorien gehen über die klassische Perspektive hinaus, indem sie Führungskonstellationen auch mit Hilfe psychologischer, gesellschafts- und sozialwissenschaftlicher Methoden untersuchen und den Fokus nicht mehr allein auf die Führungskraft und ihr Verhalten richten, sondern auch dem organisationalen und sozialen Kontext sowie der Rolle und den Sichtweisen der geführten Personen umfangreich Raum einräumen (vgl. Rybnikova & Lang 2019: 9f.). So haben sich beispielsweise austauschtheoretische, implizite, partizipative und psychoanalytische Ansätze herausgebildet, die sich konzeptionell nur schwer eindeutig abgrenzen lassen: „Die Welt der klassischen Führungstheorien mit ihren klaren, eindimensionalen Konzepten ist einer ‚postmodernen Führungswelt‘ gewichen, die mit den Begriffen der Ambiguität, Mehrdeutigkeit oder der Unschärfe (‚Fuzzyness‘) recht gut beschrieben werden kann.“ (Rybnikova & Lang 2021: VII).

Dennoch lassen sich die Tendenzen auf einen Nenner bringen: Führung geht nicht allein und einseitig von der Führungskraft aus, sondern findet in einem komplexen Gefüge gesellschaftlicher, organisationaler, interpersonaler, interaktionaler und individueller Einflussfaktoren statt, die in gegenseitiger Wechselwirkung unterschiedliche Führungssituationen erzeugen, die Führungskräfte in ihrer Arbeit miteinander in Einklang bringen müssen. Gemeinsames Gestalten von Aufgaben, mehrdimensionales Reagieren auf sich ständig verändernde Rahmenbedingungen und das flexible Koordinieren von Umwelt-, Organisations- und Partikularinteressen stellen Führungskräfte heute vor Herausforderungen, die weit über klassische Aufgaben wie das Steuern von Prozessen, Delegieren von Aufgaben sowie das Setzen und Durchsetzen von Zielen hinausgehen:

„Es geht also um eine Haltung, die Führung mit ‚Spirit‘ darstellt: Mitarbeitende mit einbeziehen, begeistern für gemeinsame Ziele, Freude ausstrahlen, andere inspirieren und positiv beeinflussen. Ebenso Mitarbeitenden zu zeigen, dass die Übernahme von Verantwortung gut ist, dass Veränderungsprozesse keine Bedrohung, sondern eine Zukunftsorientierung sind.“ (Lüneburg 2019: 109).



## 2.2 Coaching

Mit der Entwicklung des aktuellen Führungsverständnisses geht die Suche, Einführung und Erprobung neuer Führungsmethoden und -instrumente einher. Einer dieser Ansätze ist das Coaching, dessen Ursprünge im Profisport liegen. Vor wenigen Jahrzehnten hat dieser Ansatz zunächst Einzug in das Top-Management, dann auch in weitere Ebenen von Wirtschaftsunternehmen und Institution gefunden. Heute, so legen zahlreiche wissenschaftliche sowie populär-fachliche Publikationen nahe, gehört Coaching zum festen Repertoire von Führungskräften und Personalverantwortlichen. Dies soll einerseits dem Bedarf nach neuen Führungskonzepten und andererseits der veränderten Arbeitswelt mit- samt ihren komplexen Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rechnung tragen.

Der Begriff des Coachings hat im Alltagssprachgebrauch mittlerweile eine weite, fast inflationäre Verbreitung erfahren – vielleicht auch, weil es sich um keinen rechtlich geschützten Terminus handelt. Erschwerend kommt hinzu, dass sich Coaching auf die unterschiedlichsten Lebensbereiche beziehen kann. Durch vor allem selbstständige (und selbsternannte) „Coaches“ werden beispielsweise Lebens-, Ernährungs-, Gesundheits-, Familien oder sogar „Lama-Coachings“ (Lindner 2011: 8) angeboten. Im Kontext der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung wird vor allem das Business-Coaching als Personalentwicklungsinstrument betrachtet:

„Das Personalentwicklungsinstrument Business-Coaching ist die individuelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von gesunden Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen in Organisationen. Es ist auch die Beratung von Selbständigen und Experten. Hierbei geht es um die auftrags- und zielgebundene Entfaltung individueller mentaler und sozialer Schlüsselkompetenzen und konkreter Strategien zur Erfolgsverbesserung.“ (Migge 2011: 10).

In diesem Sinne soll das Coaching der Entwicklung und Umsetzung persönlicher, aber auch beruflicher Ziele dienen und die dazu notwendigen Kompetenzen trainieren. Insofern kann Business-Coaching auch als „absichtsvoll herbeigeführte Beratungsbeziehung“ (Rauen 2008: 2, Hervorhebung im Original) beschrieben werden, die sich dadurch auszeichnet, dass die freiwillig eingegangen wird, von Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion geprägt ist und die Möglichkeit eröffnet, Anliegen zu klären, die sonst (so) nicht angesprochen worden wären, und Themen zu bearbeiten, die oft jahrelang vernachlässigt oder verdrängt worden sind, aber großes Potenzial für Optimierung bieten. Ein Coaching ist ein Prozess, bei dem ein Coach dem oder der Coachee hilft, Problemursachen selbst zu erkennen, dessen Symptome zu bearbeiten und eigene Lösungen zu entwickeln, mit dem Ziel, eigenständig effektive Ergebnisse zu produzieren und die eigene

Wahrnehmung und das eigene Verhalten zu verbessern und zu erweitern (vgl. Rauen 2008: 2). Der Coach leistet dabei in erster Linie Hilfe zur Selbsthilfe, während es in der Verantwortung des oder der Gecoachten liegt, das Anliegen mit Hilfe der ihm oder ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen selbst zu bewältigen: „Der Coach versucht dabei, Prozesse so zu steuern, dass die vorhandenen Ressourcen des Klienten bestmöglich eingesetzt werden und sich weiterentwickeln können, damit neue Wahlmöglichkeiten erkannt und genutzt werden können.“ (Rauen 2021: 38). Ein Coach greift dabei „nicht aktiv in das Geschehen ein, indem er dem Klienten eine Aufgabe abnimmt; sondern er unterstützt ihn, wie er diese effektiv(er) zu lösen ist.“ (ebd.).

Methodisch geht das Coaching auf unterschiedliche Einflüsse, u.a. aus den Bereichen Sport, Prozessberatung, Psychotherapie und Führungsberatung, zurück und kombiniert diese in einem neuen Bezugsrahmen (vgl. Rauen 2008: 25), ohne selbst einen originären Gegenstand zu haben. Vielmehr nutzt das Konzept „die Erkenntnisse von Wissenschaft und Praxis (Erfahrung)“ und vereinigt diese in einem eigenen, spezifischen Kontext: „Durch die neue Zusammensetzung von Methoden und Modellen, aber auch Weltanschauungen und Theorien entsteht ein neues System. Diese Basis lässt neue Argumente, Synthesen und Ideen zu, sodass durch die Entwicklung neue Erkenntnisse auftauchen.“ (Meier 2013: 26). Sein eklektischer Charakter erlaubt es dem Coaching-Ansatz, eine Vielzahl von Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen in die Bearbeitung von Problemen einzubeziehen und der Komplexität moderner (Führungs-)Situationen Rechnung zu tragen: „Coaching ist ein Prozess, der in verschiedenen Spannungsfeldern zwischen Person, Rolle, Organisation und dem Umfeld bzw. den relevanten Umwelten stattfindet.“ (Kreyenberg 2008: 11): Die Elemente Person, Rolle und Organisation stehen dabei einerseits in jeweils gegenseitiger Wechselwirkung, andererseits sie eingebettet in eine relevante Umwelt, die ihrerseits aus die einzelnen Elemente wirkt, sie einbettet und ebenfalls in Wechselwirkung damit steht, wie die unten stehende Abbildung zeigt.

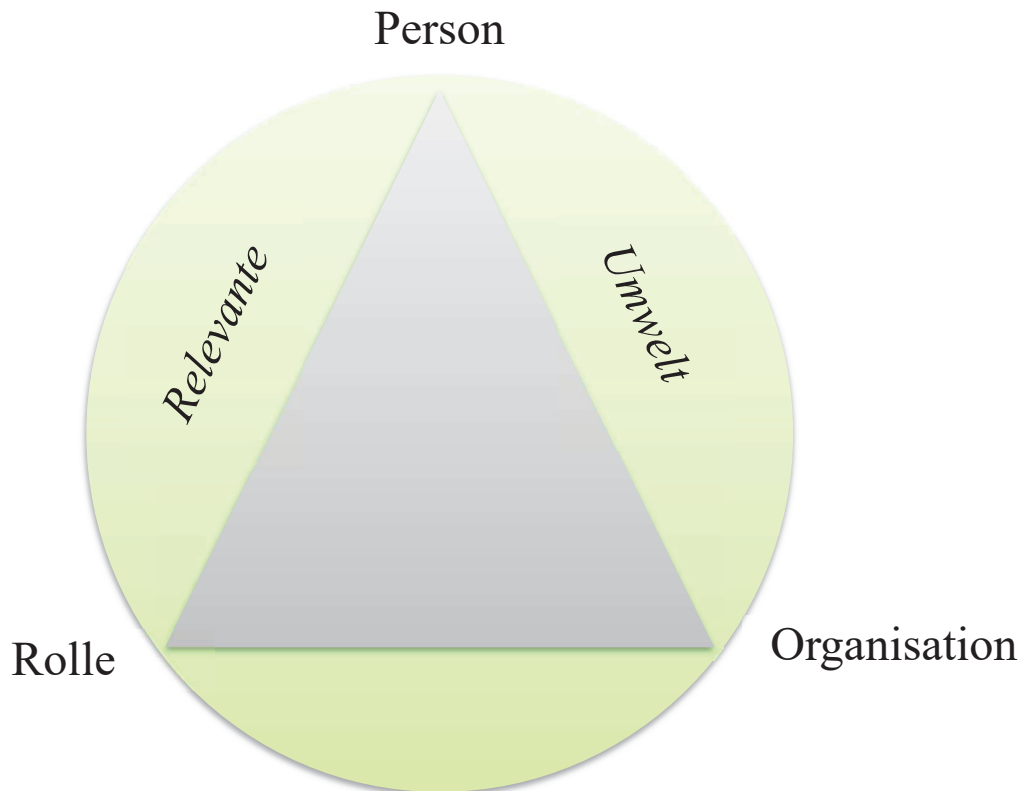


Abbildung 2: Coaching im Spannungsfeld, eigene Abbildung nach Kreyenberg (2008: 12).

Führung, Führungsbeziehungen und Führungssituationen werden in diesem Rahmen nicht mehr isoliert betrachtet, sondern können von Coach und Coachee gemeinsam in einen breiten Kontext eingebettet, analysiert und bearbeitet werden.

### 2.2.1 Entstehung des Coaching

Die Ursprünge des Coaching-Begriffs können vermutlich bis in den ungarischen Sprachgebrauch des 16. Jahrhunderts zurückverfolgt werden (vgl. Meier 2013: 23); üblicherweise aber wird der Begriff vor allem auf das angloamerikanische Wort „coach“ für „Kutsche“ einerseits und „Ausbilder“/„Übungsleiter“ andererseits zurückgeführt. Im Sport waren Trainer nicht mehr nur als Anleiter, sondern auch als Coach im heutigen Sinne des Begriffes gefragt: Durch intensive fachliche und psychologische Betreuung einzelner Spitzensportler oder ganzer Teams sollte deren Leistungsbereitschaft erhöht werden. Das Konzept war erfolgreich und wurde in den 1960-er und 1970-er Jahren auf die Wirtschaft übertragen (vgl. Meier 2013: 24) und etwa seit Mitte der 1980-er Jahre zunächst in der Weiterbildung von Top-Managern eingesetzt. Wurde die Idee des Coachings im

Unternehmenskontext anfangs noch intensiv diskutiert, entwickelte sich der Ansatz bald zu einer „Massenbewegung“ der Beratungsbranche. Heute wird der Begriff Coaching mitunter inflationär gebraucht und ist zum „festen Bestandteil jeder auch nur geringen Ansprüchen genügender Personalentwicklung geworden“ (Rauen 2008: 1). Inwieweit diese zugespitzte Einschätzung heute aufrecht erhalten werden kann, wird im Rahmen dieser Arbeit noch zu erörtern sein.

### 2.2.2 Der Weg des Coachings in das Personalmanagement

Seit etwa den 1980-er Jahren widmete sich die Wissenschaft immer intensiver dem Thema Coaching – in Deutschland zunächst vor allem als Beratungsangebot für das Top-Management, später auch als Führungsinstrument. Kurz nach der Jahrtausendwende wurde Coaching zum Boom und weckte verstärkt das Interesse von Unternehmen und Personalentwicklern. Hintergrund war ein empfundener Mangel „weicher Führungsfähigkeiten“ wie emotionaler Intelligenz, Empathie und Kommunikation

„Die Personalabteilungen und das Management sahen sich nicht imstande, diese Schlüsselqualifikationen selbst zu vermitteln. Ihnen fehlte das neue Know-how. Insofern waren alle beteiligten Personengruppen froh, dass die Personalentwicklung sich als Koordinierungsstelle etablierte, die externen Spezialisten für die neuen, weichen Methoden bereitstellen konnte“ (Migge 2011: 18).

Coaching als Führungsinstrument entwickelt sich seither „immer mehr zur Schlüsselkompetenz, die bald jede Führungsperson auf die eine oder andere Weise am eigenen Leibe erfahren hat.“ (ebd.).

Zu den Zielen der Unternehmensfunktion Personalentwicklung als Teil des Personalmanagements gehören heute auch die Vermittlung arbeitsplatzunabhängiger, also persönlicher, sozialer und kommunikativer Kompetenzen sowie „die Freisetzung von Kreativitätspotenzialen und als Grundvoraussetzung die Bereitschaft und die methodische Fähigkeit zum ständigen Weiterlernen“ (Jung 2017: 251). Im Zuge des immer schnelleren Wandels von Umwelt, Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Werten sowie sich stetig verändernder Organisationsformen und Führungsstile hat sich Coaching als adäquates „Hilfsmittel, das sowohl dem Manager wie dem Mitarbeiter dient, überholte Vorstellungen zu erkennen und sich neu zu orientieren“ (Jung 2017: 551), etabliert – eine Entwicklung, die bei Weitem noch nicht abgeschlossen ist: „Selbstbestätigung, Beratung und Unterstützung in Form von Coaching [wird] immer wichtiger. Es soll Sicherheit und Orientierung in Form von persönlicher Betreuung geben, die zunehmend von vielen Führungskräften gefordert wird.“ (Jung 2017: 552).

### 2.2.3 Coaching als Führungsaufgabe

Mit klassischen Führungsinstrumenten wie dem reinen Anleiten, Delegieren und Kontrollieren können die heutigen Herausforderungen in der Führung und Personalentwicklung also nicht mehr adäquat adressiert werden. Mitarbeiter verlangen mehr und mehr nach Freiheiten, Gestaltungsspielräumen und abwechslungsreichen Aufgaben. Von Führungskräften werden hohe sozial-kommunikative Kompetenzen, die Fähigkeit zu konstruktivem Feedback und individuelle Leistungsförderung erwartet. Mit der Implementierung von Coaching als Führungsaufgabe kann diesen Bedürfnissen insofern entsprochen werden, als es als entwicklungsorientierter, berufsbegleitender Beratungsprozess das Potenzial für einen Entwicklungsprozess auf Augenhöhe bietet.

„Mangerinnen und Manager schaffen Engagement, indem sie anderen mehr Verantwortung einräumen, sie stärker an wichtigen Entscheidungsprozessen beteiligen und ihnen mehr Gelegenheit zu Kreativität und unternehmerischem Denken und Handeln geben. Dieser Mobilisierung kreativer Energien kommt auch im Management immer mehr Bedeutung zu.“ (Thomas 1998: 41).

Und Coaching nutzt nicht allein den Gecoachten, sondern auch der coachenden Führungskraft und schließlich dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (vgl. Jung 2017: 552), denn neben dem in Studien nachgewiesenen Nutzen, den ein Coaching auf die Gecoachten hat (z.B. emotionale Entlastung, verbesserte Führungskompetenz, Einstellungs- und Verhaltensänderungen), profitiert auch das Unternehmen durch die mit einem Coaching verbesserte Arbeitseffektivität und -effizienz gecoachter Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Migge 2011: 42).

### 2.3 Abgrenzung zu weiteren Konzepten

Als eklektische Methode bedient sich das Coaching unterschiedlicher Einflüsse verschiedener Disziplinen. Konzeptionelle und methodische Überschneidungen und Parallelen zu den Formaten, die dem Business-Coaching in seiner heutige Form einst als Quellen dienten, sind mitunter recht deutlich, Grenzen fließend. Dennoch lässt sich das Coaching, insbesondere als Personalentwicklungsinstrument, insgesamt und allgemein gut von verwandten Konzepten unterscheiden:

„Richtig erscheint es, Coaching von (allgemeiner) Führung, Beratung, Training, Supervision und Therapie abzugrenzen. Ein Coach erklärt nicht, sondern der Coachee soll selbst erkennen, dass ihm Wissen als Ressource fehlt oder bereits vorhanden ist. Ein Coach berät nicht, da er den Coachee sonst willkürlich manipuliert. Ein Coach ist kein Supervisor, da er kein Feedback gibt. Ein Coach therapiert nicht, da kein vergangenes Einzelschicksal analysiert.“ (Meier 2013:25).

Im Einzelnen ist Coaching vor allem von der Psychotherapie, dem Mentoring, der Beratung, dem Training und der Supervision zu unterscheiden:

Ein Coaching richtet sich im Gegensatz zur **Psychotherapie** an gesunde Menschen. Während in der Psychotherapie tiefe mentale Probleme und psychische Störungen geheilt werden sollen, richtet sich Coaching an gesunde Klienten, deren Anliegen sich in erster Linie aus einem beruflichen Kontext heraus entwickeln. Ausgangspunkt ist also die gesunde „Berufspersönlichkeit“, die anders als Patienten der Psychotherapie über intakte Selbstmanagementfähigkeiten verfügen und Probleme mit relativ geringer emotionaler Tiefe bearbeiten. Zwar können im Coaching psychotherapeutische Methoden (z.B. Gesprächstechniken, Rollenspiele, Kreativitätsübungen) eingesetzt werden, im Vordergrund steht aber stets die berufliche Rolle. Für die Bearbeitung schwerwiegender psychischer Probleme ist das Coaching ungeeignet. Dabei liegt es in der Verantwortung des Coaches, diese Unterschiede gegenüber den zu Coachenden deutlich zu machen. (vgl. Rauen 2008: 6 f.). Darüber hinaus ist Psychotherapie keinesfalls ein Personalentwicklungsinstrument.

Anders das **Mentoring**: Wie das Coaching gehört dieses Konzept zu den neueren Ansätzen im Kontext des Personalmanagements. Es basiert auf der Vorstellung eines „Lehrverhältnisses, in dem ein älterer, erfahrener Mensch sein Wissen an jüngere weitergibt“ (Thomas 1998: 66). Beim Mentoring wird zwischen einem (meist) jüngeren Organisationsmitglied und einer hierarchisch höhergestellte Person eine Art „Patenschaft“ vereinbart. Ziel ist, unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über ein großes Entwicklungspotenzial verfügen, dabei zu helfen, sich im Unternehmen (schneller) zurechtzufinden, seine oder ihre Fähigkeiten zu entwickeln und die Identifikation mit dem Unternehmen zu steigern. Die Vermittlung von (impliziten) Normen und Werten des Unternehmens, karriereorientierte Beratung und Unterstützung des Mentees durch den älteren, erfahrener Mentor stehen im Mittelpunkt. Anders als beim Coaching ist die Beziehung zwischen den Beteiligten hier auf Dauer angelegt; der Nutzen für das Unternehmen (Sicherung von Nachwuchskräften) steht im Zentrum von firmeninternen Mentoring-Programmen (vgl. Rauen 2008: 9 f.). Kreyenberg (2008: 37) fasst die Unterschiede zwischen Coaching und Mentoring wie folgt zusammen:

**Tabelle 1: Unterschiede zwischen Coaching und Mentoring**

<b>Coaching</b>	<b>Mentoring</b>
Weiterentwicklung des Coachee	Wechselseitiger Nutzen Mentor-Mentee
Bezahlte Dienstleistung bei professionellen Coachs bzw. Führungsaufgabe des direkten Vorgesetzten	Tendenzielle freiwillige/ehrenamtliche Tätigkeit von Führungskräften anderer Bereiche und Hierarchieebenen
Interventionsschwerpunkte: zuhören, Fragen stellen, Hilfe zur Selbsthilfe	Interventionsschwerpunkte: Ratschläge geben, Erfahrungen mitteilen, konkrete operative Unterstützung, Expertenempfehlungen
Neutrale Position gegenüber dem Coachee	Besonderes Engagement, persönliche Beziehung zum „Schützling“

**Beratung** fokussiert den Aufbau konkreter fachlicher Kompetenzen und fest umrissener fachlicher Probleme – oft in Form von Standardlösungen. Fachliche Hinweise können zwar – dosiert und punktuell – auch in Coaching-Prozesse einfließen, stehen hier aber nicht im Vordergrund. Die Beratung zielt auf einen rein fachlich-technischen Wissensgewinn ab. Coaching dagegen ist durch eine deutliche Beziehungs-, Verhaltens- und Persönlichkeitsorientierung gekennzeichnet; die Bearbeitung von Anliegen hat einen kooperativen Charakter. Demgegenüber ist Beratung durch die fachliche Überlegenheit des Beraters, der Ablauf und Inhalt der Beratung einseitig bestimmt, geprägt (vgl. Rauen 2008: 11 f.).

**Trainings** dienen ähnlich wie die Beratung der Entwicklung fachlicher Kompetenzen in Form der Vermittlung konkreter Fertigkeiten und Kenntnisse zur Bewältigung spezifischer Probleme. Durch fachliche Anleitung und Unterweisung werden gezielt bestimmte Verhaltensweisen und Ablaufmuster eingeübt (z.B. im Rahmen von Verkaufs-, Moderations- oder Rhetoriktrainings). Trainings sind tendenzielle sachorientiert; die Beziehungsebene, die im Coaching eine teilweise wichtige Rolle spielt, steht nicht im Fokus (vgl. Rauen 2008: 13).

Bei der **Supervision**, die vor allem im Non-Profit-Bereich, z.B. bei Therapeuten und Sozialarbeitern, verbreitet ist, geht es ähnlich wie beim Coaching darum, das eigene berufliche Handeln im Unternehmen besser wahrnehmen, verstehen und reflektieren zu können, um damit schließlich die eigene berufliche Situation zu verbessern. Aber: „Ein Coach ist kein Supervisor, da er kein Feedback gibt“ (Meier 2013: 25). Bei der Supervision bildet die Förderung der Person den Schwerpunkt, beim Coaching eher deren Funktionsfähigkeit als Mitglied der Organisation (vgl. Rauen 2008: 8).

Der Überblick von Kreyenberg (2008: 32) fasst die jeweiligen Schwerpunkte, Ziele und Akteure zusammen:

**Tabelle 2: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und anderen Beratungsformaten**

	<b>Einzel-coaching</b>	<b>Therapie</b>	<b>Supervision</b>	<b>Mentoring</b>	<b>Training</b>	<b>Fachberatung</b>
<b>Schwerpunkt</b>	Spannungsfeld zwischen Person und Rolle	Psychische Probleme: privat, persönlich	Beruflich: Rolle als Führungskraft, Berater, Verkäufer,...	Beruflich: fachlich und Führung	Beruflich: themenbezogen	Beruflich: Fach-, Experten-, Strukturberatung
<b>Ziel</b>	Entwicklung, Klärung	Heilung	Reflexion, Qualitätskontrolle, Entlastung	Befähigung, Förderung	Skills und Kompetenzen erhöhen	Spezifische Kompetenzerweiterung
<b>Rahmen</b>	Freiwillig, System im Blick	Meist freiwillig, Person	Freiwillig oder Teammaßnahme	Freiwillig, Entwicklungsprogramm	Freiwillig oder „geschickt“	Meist sachliche Erfordernisse
<b>Zeit/Prozess</b>	Begrenzt, zielorientiert	Oftmals lang, offen	Auch punktuell	Begrenzt, oft auch lang	In der Regel ein paar Tage	Zielorientiert, begrenzt
<b>Geber</b>	Externer Coach (auch unternehmensintern)	Kassen- oder privater Therapeut	Externer Supervisor	Führungskraft aus anderer Abteilung	Externer Trainer	Externer Berater
<b>Berater-Rollen</b>	Sparringspartner, Klärungshelfer, Prozessbegleiter	Heiler, Übertragungsfigur	Reflexionspartner, Impulsgeber	Förderer, Sparringspartner, Ratgeber	Trainer, Ratgeber, Lernstimulator	Ratgeber, Zuhörer, Experte, „Arzt“, Helfer
<b>Nehmer</b>	Klient/Kunde ist Führungskraft	Patient aller Richtungen	Klient ist „Menschenarbeiter“	Mitarbeiter, Nachwuchskräfte	Teilnehmer aus verschiedenen Ebenen	Klient/Kunde
<b>Entstehungsbereich</b>	Profitbereich	Nonprofit-Bereich	Aus Nonprofit-Bereich	Profitbereich	Profitbereich	
<b>Honorar</b>	Große Bandbreite	Geregelt (Kassen)	Eher niedriger	Keines	Themenabhängig	Eher hoch



### 3 Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Mit den Veränderungen in der Arbeitswelt der letzten Jahre und Jahrzehnte hat, wie im vorangegangenen Kapitel bereits dargelegt, auch die Rolle von Führungskräften einen Wandel erlebt. Mehr denn je sind sie – neben den Personalabteilungen der Unternehmen – auch Personalentwickler innerhalb ihrer Organisationseinheiten. Die Personalentwicklung hat das Ziel, „Mitarbeiter aller hierarchischer Stufen die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu qualifizieren“ (Jung 2017: 250) und mit Hilfe von Personalförderungsmaßnahmen wie der Aus-, Fort- und Weiterbildung bedarfsgerecht persönliche und fachliche Kompetenzen zu schaffen, zu entwickeln und zu erhalten. „Dazu gehören neben kommunikativ-sozialen Fähigkeiten und der Kenntnis moderner Technologien (z.B. Anwendung und Bedienung von Personal-Computern) insbesondere die Freisetzung von Kreativitätspotenzialen und als Grundvoraussetzung die Bereitschaft und die methodische Fähigkeit zum ständigen Weiterlernen.“ (Jung 2017: 251). Coaching als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument hat das Potenzial, Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen zu befähigen, direkt und on-the-job schnellen internen und externen Veränderungen zu begegnen und auf neue Gegebenheiten flexibel zu reagieren. „Die Weiterentwicklung über Coaching hilft zudem, den Variantenreichtum von Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten in sich zu entdecken und insgesamt die Arbeits- und Lebensqualität zu erhöhen.“ (Gasche 2021: 8).

#### 3.1 Vom Profisport zur Personalentwicklung

In seiner ursprünglichen Bedeutung verstand man Coaching als die intensive fachliche und psychologische Betreuung von einzelnen (Spitzen-)Sportlern oder ganzen Teams durch einen Coach, mit dem Ziel die Leistungsfähigkeit der Aktiven zu verbessern (vgl. Kap. 2.2). Die eigentliche Leistung erbringt der Coachee, der Coach schafft die dafür notwendigen Voraussetzungen. „Das Besondere am Coaching [...] ist die Erkenntnis, dass die Lösung im Coachee liegt“ (Meier 2013: 24). Im Sport ebenso wie in der Wirtschaft herrscht in Sachen Coaching Arbeitsteilung: Der Coach hat die Prozessverantwortung, der Coachee die Lösungsfindungs- und Ergebnisverantwortung (vgl. ebd.).

Auf diese Weise kann dem Bedürfnis vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach mehr Entscheidungs-, Gestaltungs- und Handlungsspielraum und nach mehr Eigenverantwortung entsprochen werden. Außerdem schafft es die Voraussetzung, nachhaltig

Wissen und Fähigkeiten zu entwickeln: „Nachhaltigkeit entsteht nur durch eigenes Lernen und eigenes Anwenden und späteres Transferieren auf andere Kontexte. Daher kann Coaching als strukturierter, emotionaler und kognitiver Lernprozess zur Selbstentwicklung verstanden werden, der sowohl durch bewusstes und unbewusstes Lernen vollzogen wird“ (Meier 2013: 25 f.). Denn Coaching bietet über das technische Wissen hinaus „eine mentale Hilfestellung, um Blockaden zu lösen und dies auch praktisch umzusetzen“ (Gasche 2021: 12). Auch wenn die Coaching-Konzepte in Sport und Wirtschaft nicht deckungsgleich zu verstehen sind, lassen sich essenzielle Parallelen ziehen: Im Sport geht es vor allem um die Vorbereitung auf punktuelle Spitzenleistungen, z.B. in einem Wettkampf, und in der Wirtschaft um die kontinuierliche Optimierung der Leistung. Beides jedoch bedarf der selben psychologischen Grundlagen:

„Die Ursache für Erfolg, ob auf geistiger oder körperlicher Ebene, liegt zu einem großen Teil im mentalen Bereich. Nur wer der gesamten menschlichen Informationsverarbeitung, über Wahrnehmung, Denken, Fühlen, Verhalten und dem Gedächtnis, Aufmerksamkeit schenkt, kann der erfolgreichen Persönlichkeitsentwicklung die gewünschte Richtung geben. Daher geht man mittlerweile im Führungskräfte-Coaching ähnliche Wege wie im Sport – und umgekehrt.“ (Gasche 2021: 14).

### 3.2 Coaching: Anlässe und Ziele

Die Anlässe für Business-Coachings sind sehr individuell und abhängig von der spezifischen Lebenssituation des Coachees. Der Bedarf für ein Coaching im beruflichen Kontext kann sich beispielsweise aus dem Wunsch nach Veränderung, Entwicklung oder Neuorientierung ergeben. Auch die Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Position oder neuer Aufgaben sowie der Wunsch nach Verbesserung der Zusammenarbeit im Team bieten zahlreiche Ansatzpunkte für Coachings. Dabei lassen sich zwei Kategorien unterscheiden, die sich entweder auf einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auf ganz Teams richten können (vgl. Migge 2011: 39): die *Zielberatung*, in der Themen wie die Potenzialausschöpfung, Verbesserungswünsche, Optimierungsbestrebungen und Krisenprävention adressiert werden, und die *Problemlberatung* oder defizitorientierte Beratung, die dann zum Einsatz kommt, wenn um die akute Behandlung von Krisen und Problemen geht. Beispielhaft lassen sich folgende konkrete Coaching-Anlässe aufzählen (vgl. Migge 2011: 39):

- Steigerung von Innovationskraft und Kreativität
- Verbesserung der Führungsfähigkeit

- Performance-Optimierung, Verbesserung der Arbeitsqualität (Fehlerreduktion, Gewinnoptimierung)
- Erweiterung von Managementkompetenzen, neue ungewohnte Führungsaufgaben
- Karriereberatung und -förderung
- Bewältigung beruflicher Sinnkrisen, Burnout oder Jobstress
- Unfähigkeit, Beruf und Privatleben zu koordinieren
- Verbesserung der Lebenssituation
- Krisenberatung im persönlichen (privaten) Umfeld
- Zeitmanagementprobleme
- Mobbing, Teamkonflikte, Rollenberatung, Probleme mit bestimmten Mitarbeitern
- Etablierung von Intervisions- und Qualitätszirkeln, Implementierung neuer Führungskonzepte, Implementierung einer Coachingkultur
- Umstrukturierung (z.B. Fusionen von Abteilungen und Unternehmen), Vorbereitung wichtiger Entscheidungen oder Konflikte

Entscheidend ist, dass beim Coaching auch der Kontext immer „mitgedacht“ wird, die Beratung erfolgt nicht im luftleeren Raum, sondern betrachtet – soweit relevant – auch immer die persönlichen, organisationalen und interpersonalen Rahmenbedingungen einer Situation:

„Coaching vermittelt an der Schnittstelle zwischen Mensch und Organisation. [...] Im Business-Coaching wird es immer um das Zusammenspiel persönlicher Ziele, Hoffnungen, Emotionen, Gedanken und Wege einerseits mit den Zielen, Wegen, der Kultur und den Strategien der Organisation andererseits gehen. Business-Coaching ist eine Schnittstellenberatung an den Berührungspunkten des Menschen (oder der Person) mit der Organisation.“ (Migge 2011: 51).

Coachings im beruflichen Kontext kommen außerdem zum Einsatz, wenn es darum geht, durch Organisationsstrukturen bedingte Probleme wie hohe Krankenstände, Mitarbeiterfluktuation oder bürokratiebedingte Schwierigkeiten auf einer umfassenden Ebene zu adressieren, um die Organisationentwicklung oder Neuerungen in der Organisationskultur zu begleiten oder einem extern bedingten Strukturwandel und veränderte Rahmenbedingungen zu begegnen (vgl. Rauen 2008: 20 f.). So kann u.a. auch die Bearbeitung von „diffusem Unbehagen, das nicht mehr eigenständig geklärt werden kann“ (Rauen 2008: 21) einen Beitrag zur Analyse und Lösung nicht erkannter oder klar umrissener Problemlagen erleichtert werden. Insofern kann Coaching auch als nachhaltige

Selbstlernkonzeption verstanden werden, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung gerade auch in Zeiten dynamischer Rahmenbedingungen, bei Sinnkrisen und Zweifeln unterstützen kann:

„Es geht darum, dass der Coachee/Teamcoachee selbst erkennt, welche Kompetenzen er im Zusammenhang mit seinem Ziel erlangen und wie er diesen Weg beschreiten muss. Aufgrund seiner Ressourcen sowie ihrer gegenseitigen Abhängigkeit/Interaktion, verfügt der Coachee /Teamcoachee eine Konzeption zur Zielerreichung. Insofern ist das Ergebnis von Coaching eine Konzeption über die eigene Entwicklung mit Kompetenzen/Erfahrungen und Erkenntnissen.“ (Meier 2013: 72)

### 3.3 Coaching: Funktionen und Wirkung

Coaching hat die Aufgabe, die Potenziale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - unabhängig von ihrer hierarchischen Position im Unternehmen - zu entfalten, indem die zuständigen Führungskräfte ihre Arbeit und den Umgang miteinander so gestalten, dass die Kolleginnen und Kollegen ihre Potenziale erkennen, ihre Kompetenzen erweitern und ihre Leistungsfähigkeit erhöhen können. Wird das Coaching als Führungsinstrument adäquat eingesetzt, kann es Kommunikation, Teamentwicklung und Zusammenarbeit fördern, persönliche Entwicklungsprozesse unterstützen, Arbeitsklima und Unternehmenskultur bereichern, Zugang zu bisher ungenutzten Potenzialen erschließen sowie Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken fördern (vgl. Lenz et.al. 2007: 21).

Die konkreten Wirkungen von Coaching wurden bereits unter unterschiedlichen Blickwinkeln empirisch untersucht (vgl. z.B. Rauen 2008: 23 und Gasche 2021: 42). Dabei konnten Effekte wie emotionale Entlastung, Stressabbau, Perspektivwechsel, erhöhte Selbstreflexionsfähigkeiten, verbesserte Führungskompetenz und Kommunikation, besseres Beziehungsverhalten, effektiveres Handeln, bessere Zielerreichung, Lösung von Konflikten und die nachhaltige Steigerung der Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden (vgl. Rauen 2008: 23 und Gasche 2021: 42 f.). Voraussetzung für positive Coaching-Effekte ist allerdings die freiwillige Bereitschaft zur intensiven Mitwirkung der Coachees am gesamten Prozess:

„Es wirkt nur durch einen sehr großen Prozentsatz eigenen Zutuns. Reine Konsumentenhaltung hilft nicht weiter, denn Coaching ist ein intensiver Lernprozess. Er bedingt, die individuellen Bedürfnisse und Ziele zunächst kristallklar aus dem Wirrwarr der Gefühlsgemengelage herauszufiltern“ (Gasche 2021: 42)

Andernfalls drohen unerwünschte Nebenwirkungen in Form verminderter Motivation, Konflikten am Arbeitsplatz, einer abwertenden Perspektive auf die eigene Arbeit, einer Verschlechterung der Beziehung zu dem oder der Vorgesetzten und daraus resultierend

schwankende Arbeitsleistungen und absinkende Lebenszufriedenheit des Klienten (vgl. Gasche 2021: 48). Derartige Störungen sind im Allgemeinen „aber eher von kürzerer Dauer und geringerer Intensität und nicht gleichzusetzen mit einem Misserfolg. Problematisch sind sie, wenn sie gehäuft in einem einzelnen Coaching auftreten“ (Schermuly 2021: 324 f.)

### 3.4 Coaching-Kritik

Trotz der voranschreitenden Popularität des Konzepts Coaching und der Nachweise seiner Wirksamkeit sehen Kritiker Probleme. Diese resultieren einerseits daraus, dass die Coaching-Branche bisher noch nicht ausreichend strukturiert und organisiert ist. Es fehlen gesetzliche bzw. verbandliche Kriterien, die das Berufsbild des Coaches eindeutig definieren oder die Berufsbezeichnung schützen: „Noch ist der Begriff Coaching überwiegend positiv konnotiert, doch dieses Bild schwimmt gesellschaftlich zusehends. Das Fehlen einer einheitlichen Konzeption und einer vorgeschriebenen Ausbildung öffnet einer zunehmend grenzwertigen Angebotspalette Tür und Tor.“ (Gasche 2021: 18). Dass sich Coaching mittlerweile weit über den wirtschaftlichen Bereich hinaus ausgebreitet hat, und der Begriff beinahe inflationär für die unterschiedlichsten und mitunter skurril anmutenden Angebote – wie beispielsweise „Sexuality-Coachings“, „Lama-Coaching“ oder „Crash-Coaching“ (Lindner 2011: 7 f.) - verwendet wird, trägt zur Skepsis gegenüber Angeboten, die das Label „Coaching“ tragen, zusätzlich bei.

Andererseits kann auch das Coaching selbst problematisch sein, wenn beispielsweise der Coach sein Handwerk nicht versteht, der Coachee das Coaching nicht freiwillig absolviert oder Anlass und Ziel des Coachings nicht adäquat kommuniziert werden:

„Durch Coaching können unerwartete Potentiale freigesetzt oder ganz neue Ziele erreicht werden. Gleichwohl richten sich Tempo und Marschrichtung immer nach den persönlichen Prädispositionen. Wer sekundiert von einem Coach oder aufgepeitscht von einem Motivationstrainer im Sturmschritt davonzieht, läuft Gefahr, sein Gesicht zu verlieren. Auch wenn die Klienten derart blauäugig das Gespräch suchen, liegt es in der Verantwortung des Coaches, das rechte Maß vorzugeben – auch und besonders bei schwierigen Charakteren.“ (Lindner 2011: 185).

Auch besteht die Gefahr, Coaching als Möglichkeit zur Vermeidung unliebsamer Aufgaben zu missbrauchen, wenn „Verantwortung bei der Beurteilung eines komplizierten Mitarbeiters oder Low-Performers an externe Berater“ (Lindner 2011: 129) leichtfertig an Dritte abgegeben wird. Ebenso kann ein verordnetes Coaching von Mitarbeitenden als „Einstieg zum Ausstieg“ (Lindner 2011: 129) gedeutet werden. Und auch andere ungewollte Nebeneffekte lassen sich nicht immer vermeiden: „Coaching kann etwas in

Gang setzen, was bei der Auftragserteilung nicht angestrebt war“ (Lindner 2011: 133), z.B. die Investition von großen Summen ohne Effekt, Kompetenzkonflikte zwischen Coach und Auftraggeber, Macht- und Vertrauensmissbrauch (vgl. Lindner 2011: 181) oder einen zu großen Einfluss des Coaches: „Leider kommt genau das in der ausgeferten Szene der Optimierungshelfer gelegentlich vor.“ (vgl. Lindner 2011: 181). Gefragt sind also eine berufsständige Reglementierung und Kontrolle der Coaching-Branche sowie eine fundierte und passgenaue unternehmensinterne Planung, Vorbereitung und Begleitung der einzelnen Coaching-Prozesse, um Fehlentwicklungen zu begegnen.

### 3.5 Coaching-Varianten

Die Möglichkeiten zur Umsetzung von Coachings sind vielfältig. Welche davon angewendet wird, ist unter anderem vom angestrebten Ziel abhängig: Sollen ein akutes Problem bearbeitet werden und die vom Unternehmen gesetzten Leistungsstandards (wieder) hergestellt werden, richtet sich das Coaching auf die kurzfristige Beseitigung derzeit bestehender Defizite oder unerwünschter Situationen („Defizit-Coaching“). Präventiv und längerfristig angelegt, dient das Coaching der Vermittlung von Fähigkeiten, der vorausschauenden Vermeidung potenzieller Probleme und die Identifikation und Nutzbarmachung bisher ungenutzter Potenziale von Coachees (vgl. Stock-Homburg & Groß 2019: 298 f.)<sup>2</sup>. Ebenso sind die Zielgruppe das individuelle Anliegen des Coachees maßgeblich für die jeweilige Wahl einer bestimmten Coaching-Variante. Bei High-Potentials beispielsweise können im Rahmen eines Potenzial-Coachings die Vorbereitung von Beschäftigten auf neue Aufgaben gewählt werden oder die Steigerung des Leistungsniveaus (vgl. Stock-Homburg & Groß 2019: 298 f.) im Mittelpunkt der Maßnahme stehen.

Die Zielgruppen für Coachings im Rahmen von Personalentwicklungsmaßen – und damit auch Anlässe und Zielsetzungen – haben sich in den letzten Jahren erweitert: Nutzen zunächst vor allem Großunternehmen Coachings für die Weiterbildung des Top-Managements, sind es heute auch kleine und mittelständische Unternehmen, die darauf zurückgreifen, und mit Coachings gleichermaßen auch das Mittlere Management und

---

<sup>2</sup> Migge (2011) unterscheidet lediglich zwei Coaching-Formen: Zielberatung und Problemlberatung (vgl. Kap. 3.2). Hier zeigt sich, dass Coaching je nach Denkschule und/oder Praxisanwendung unterschiedlich interpretiert und ausgeführt wird. Aus Sicht der Autorin ließen sich die das Potenzial- und das Präventiv-Coaching im Sinne Stock-Homburgs und Groß unter den Begriff Zielberatung einordnen. Eine weitere Differenzierung – auch unter Einbezug weiterer Kategorisierung – ist allerdings im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich und auch nicht beabsichtigt.

Mitarbeiter ohne Führungs- und Leitungsverantwortung in ihrer Entwicklung zu fördern (vgl. Stock-Homburg & Groß 2019: 298 und Rauen 2021: 53).

Die konkrete Ausgestaltung der Coachings kann einerseits nach der Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer oder nach der Form der Einbindung des Coaches in die Organisationsstruktur (internes, externes, Stabs- oder Vorgesetzten-Coaching) unterschieden werden.

### **3.5.1 Einzel-Coaching**

Die in der Praxis am weitesten verbreitete Form des Coachings ist das Einzel-Coaching. Bei dieser Variante arbeitet ein Coach mit einem einzelnen Coachee an einem bestimmten Thema, mit dem Ziel, den Coachee zu ermächtigen, seine Anliegen zukünftig selbst zu bearbeiten und künftig vom Coach unabhängig zu werden. Die Beratung kann durch einen internen oder externen Coach erfolgen, sollte aber in jedem Fall auf Augenhöhe stattfinden. Beziehungs- oder Machtgefälle in der Beziehung zwischen Coach und Coachee widersprechen dem Konzept von Coaching, das dem Coachee am Ende des Prozess ermöglichen soll, autonomer und selbstsicherer mit seinen Aufgaben umzugehen. Der Coach agiert in diesem Sinne als Prozessberater, dem die Aufgaben des Feedbackgebens, des Erkennens und Bearbeitens von Verhaltens- und Wahrnehmungseinschränkungen obliegen. (vgl. Rauen 2021: 52). Einzel-Coachings bieten die Möglichkeiten ebenso kurz- wie langfristig fachliche und überfachliche Kompetenzen aufzubauen und zu entwickeln. Sie ermöglichen eine zielgenaue Spezialisierung auf einzelne Anliegen sowie – unter der Voraussetzung, dass die Wahrnehmungsbeschränkungen des Coachees beachtet werden – eine zielgenaue Fokussierung dessen individueller Bedürfnisse (vgl. Rauen 2008: 38). Problematisch können Einzel-Coachings werden, wenn sie zur Durchsetzung von Einzelinteressen des Gecoachten missbraucht werden oder der Kontext zu wenig beachtet wird, indem z.B. die Ziele der Umwelt nicht angemessen berücksichtigt werden (vgl. Rauen 2008: 38). Weiterhin können interne Coaches bei Einzelcoachings nur bedingt eingesetzt werden, da sie in ihrer Rolle als Coach oft nicht neutral genug sind (vgl. Rauen 2021: 52).

### **3.5.2 Gruppen-Coaching**

Unter Gruppen-Coaching werden in der Regel all jene Formen des Coachings gezählt, bei denen mehrere Personen gleichzeitig beraten werden bzw. „wenn sich Personen aus verschiedenen Organisationseinheiten oder Firmen in Bezug auf bestimmte Fragestellungen wie Führung oder Organisation zusammenfinden und der Einzelne im Rahmen dieser Gruppe ein Coaching durch den Coach und die Gruppenmitglieder erfährt. (Kreyenberg 2008: 172). Gruppen-Coachings können team- oder projektbezogen erfolgen – dann steht die Gruppe entweder in einem festen organisationalen Funktionszusammenhang oder arbeitet temporär an einem Projekt, das den Kontext des Coachings bildet (vgl. Rauen 2008: 38).

Im Gruppen-Coaching können alle Beteiligten ihren Beitrag zum Coachings-Prozess leisten, allerdings erlaubt diese Form des Coachings nur selten die Arbeit an persönlich-vertraulichen Themen; die Beziehung zwischen Coach und Coachees ist weniger intensiv, die Interventionsmöglichkeiten sind dadurch im Vergleich zum Einzel-Coaching eingeschränkt. Gruppendynamische Effekte können den Coaching-Prozess behindern; der Coach muss mehreren Anliegen und Befindlichkeiten gleichzeitig gerecht werden. Andererseits bieten die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Verlauf des Coachings-Prozesses einige Vorteile gegenüber dem Einzel-Coaching: Die Gefahr der Durchsetzung von Individualinteressen ist geringer, Wahrnehmungsverzerrungen einzelner Beteiligter können leichter aufgelöst werden und es ergeben sich Synergieeffekte bei der Problemlösung (vgl. Rauen 2021: 54). Um dies so gut wie möglich zu verhindern, sind vorab entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen: So sollte beispielsweise die Gruppe nicht mehr als 15 Mitglieder umfassen und die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe verbindlich vereinbart worden sein (vgl. Rauen 2008: 38).

### **3.5.3 Team-Coaching**

Das Teamcoaching ist ein Spezialfall des Gruppen-Coachings mit vergleichbaren Vor- und Nachteilen (vgl. Rauen 2008: 41). Es bringt Coachees mit ähnlichen Anliegen zusammen und kann mit Einzel-Coachings kombiniert werden. Ziele sind in der Regel die Verbesserung von Kommunikation, Motivation, Kooperation und Selbststeuerungsfähigkeiten des Teams sowie die Arbeit an und mit der Team- und Unternehmenskultur (vgl. Rauen 2008: 41). Bei komplexen Coachings werden mitunter mehrere Coaches



eingesetzt, um die individuellen Sichtweisen Einzelner on-the-job und organisationale Zusammenhänge adäquat berücksichtigen zu können (vgl. Rauen 2008: 41).

Die Stärke des Team-Coachings liegt vor allem darin, dass es in realen Konstellationen mit unterschiedlichen Einstellungen und Herangehensweisen der Teammitglieder stattfindet, was das Aufdecken systembedingter Zusammenhänge und Probleme sowie die wirklichkeitsnahe Beachtung von Rahmenbedingungen erleichtert und eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur fördert. Zugleich wird das Coaching aufgrund der größeren Komplexität weniger vorhersehbar. (vgl. Rauen 2021: 57).

### 3.5.4 Internes und externes Coaching

Coaching-Varianten lassen sich nicht nur nach der Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterscheiden, sondern auch nach der Beziehung, in der der Coach zum Unternehmen steht. Diese Unterscheidung kann unscharf sein (vgl. Sachsenmeier 2009: 11), ist aber wichtig, da sich aus den unterschiedlichen Formaten Implikationen für die Praxis ergeben, die Einfluss auf den jeweiligen Coachingprozess haben können, z.B. bei hinsichtlich der Rollen oder möglichen Offenheit.

**Externes Coaching** wird in der Regel von selbständigen (hauptberuflichen) Spezialisten oder in Coaching-Unternehmen angestellten Beratern angeboten. Sie werden vom Coachee selbst oder von Unternehmen engagiert. Diese Unterscheidung kann für das Coaching selbst insofern von maßgeblicher Bedeutung sein, als Auftraggeber und Klient nicht identisch sind: „Viele Ratsuchende sind daher mit einer klaren Zielsetzung von ihren Vorgesetzten zum externen Coach geschickt worden. Sie selbst haben aber oft ganz andere Vorstellungen vom Ziel der Intervention. Der Geldgeber des Coaches ist der Vorgesetzte; sein Klient der Geschickte.“ (Sachsenmeier 2009: 79). Es liegt dann am Coach, die unterschiedlichen Zielsetzungen miteinander zu vereinbaren. Die Vorteile des Einsatzes externer Coaches liegt vor allem in deren Neutralität und Objektivität gegenüber dem organisationalen Kontext: „Da sie keine vorgegebene Rolle innehaben und als Außenstehende eher unparteiisch bzw. ‚kulturneutral‘ sind, schätzt man besonders ihre unvoreingenommene Sichtweise.“ (Rauen 2008: 26). Für Coachings hochrangiger Führungskräfte werden deshalb oft externe Coaches eingesetzt:

„Beim Top-Management wird eine absolut neutrale und diskrete Position des Coachs erwartet. Auch wird Externen oft eher die notwendige persönliche und fachliche Souveränität zugeschrieben, die ein Interner aufgrund seiner oft niedrigeren hierarchischen Verantwortung nicht innehaben kann. [...] Bezogen auf High Potentials fällt deshalb oft die Wahl auf Externe, weil firmenübergreifende Vergleiche, Anregungen und wirtschaftlich-strategisches Knowhow erwartet werden. Außerdem wird der

Externe oft für Persönlichkeitsthemen hinzugezogen, für die eine höhere Qualifikation sowie ein größeres Vertrauensverhältnis notwendig sind.“ (Kreyenberg 2008: 21).

In Bezug auf weniger hochrangige Führungskräfte und Mitarbeiter besteht der Vorteil, dass die Rollen im Coachingprozess nicht vorbelastet sind und keine Machtgefälle wie zwischen Vorgesetztem und Nachgeordnetem bestehen. In jedem Fall können externe Coaches andere Sichtweisen aufzeigen („Blick von außen“) und aufgrund nicht vorhandener Betriebsblindheit zu organisationsintern neuen Ergebnissen und Ideen führen (vgl. Rauen 2021: 45). Die relative Neutralität des externen Coaches begünstigt ein offenes Gesprächsklima und konstruktives Vertrauensverhältnis. Wenn im Coachingprozess eine besondere Diskretion gewünscht oder vonnöten ist, sollte entsprechend ein externer Coach gegenüber einem internen bevorzugt werden.

Die Kehrseite der Medaille ist, dass der Coach von Schilderungen des Coachees abhängig ist, Sachverhalte nur aufgrund gefilterter Informationen aus zweiter Hand bewerten kann und organisationspezifische Besonderheiten daher explizit erarbeitet werden müssen. Des Weiteren können beim Einsatz externer Coaches aufwendige Terminabsprachen notwendig sein und relativ hohe Kosten anfallen (vgl. Rauen 2008: 28).

**Internes Coaching** ist vor allem in größeren und innovationsorientierten Unternehmen verbreitet, da sich interne Coaches erst ab einem Bedarf von etwa 20 Coaching-Fällen lohnen (vgl. Rauen 2008: 29). Vor rund zehn Jahren hat internes Coaching verstärkt Eingang in die Unternehmen gefunden:

„Ein weiterer Trend geht dahin, firmeninternes Coaching als Bestandteil der Personalentwicklung deutlich auszubauen. Dafür erhöhen derzeit viele Großunternehmen die Zahl ihrer Personaler mit zertifizierter Coaching-Ausbildung. Die Einsatzbereiche reichen von Talentförderung bis hin zur Burnout-Prävention. [...] Hinzu kommt, dass der Bedarf an speziell ausgebildeten Personalern erkannt wurde, die vorwiegend damit beauftragt sind, überlasteten Führungskräften Hilfe anzubieten.“ (Lindner 2011: 206)

Durchgeführt werden interne Coaching durch im Unternehmen angestellte Coaches, Trainer, Personal- und Führungskräfte oder Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwickler vor allem auf der mittleren und unteren Führungsebene, vor allem „[d]a die internen Coaches die internen Abläufe, aktuelle Veränderungs- und Umstrukturierungsthemen, betriebsinterne ‚Kleinkriege‘ und Strategien, Personen und Koalitionen sehr viel besser kennen als die Externen“ (Kreyenberg 2008: 21). Für das Topmanagement ist internes Coaching wegen eines gegebenenfalls bestehenden Beziehungsgefälles und fehlenden Knowhows aus anderen Unternehmen kaum geeignet (vgl. Rauen 2008: 30).

Die Eingebundenheit interner Coaches in die Organisationsstrukturen bietet ein hohes Konfliktpotenzial, da interne Coaches sowohl dem Coachee als auch der Organisation verpflichtet sind. (vgl. Rauen 2008: 29). Dies berührt zwei Grundvoraussetzungen für professionelles Coachings: die Neutralität des Coaches, die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Diskretion, die bei organisationsinternen Coaches zumindest in Frage gestellt werden kann (vgl. Rauen 2008: 29). Der Spielraum des internen Coachings ist also beschränkt:

„Die Beratung wird häufig angeordnet oder empfohlen. Sie findet nicht als Arbeit zweier gleichberechtigter Partner statt, sondern innerhalb einer hierarchischen Dyade. Peinliche, intime, potenziell firmen- oder karriereschädigende Themen dürfen nicht angesprochen werden. Außerdem sind meist beide – interner Coach und Klient – ein bisschen betriebsblind durch verinnerlichte und nicht mehr hinterfragte Annahmen.“ (Sachsenmeier 2009: 78 f.).

Auch die organisationale Einbindung des internen Coaches muss bedacht werden: Bei Ansiedlung des Coaches in der Personalabteilung besteht die Gefahr eines „personifizierten Assessmentcenters“; idealerweise sollte für das Coaching eine eigene Stabsstelle geschaffen werden (vgl. Rauen 2008: 29).

Bei allen Einschränkungen haben sich interne Coaches „mit ihrem Wissen über organisationspezifische Abläufe als interne Spezialisten bewährt“ (Rauen 2021: 46). Auch, weil sie unausgesprochene Regeln und Werte, implizit erlernte Prozesse und nicht sichtbare Allianzen und Koalitionen kennen und zu interpretieren wissen. Auch praktisch-organisatorisch bietet das interne Coaching Vorteile: die Beteiligten und Termine können durch die Personalabteilung koordiniert werden, es herrscht Klarheit über die Qualifikation der Coaches, die Kosten sind relativ gut kalkulierbar und die Personalabteilung kann über ein weiteres Instrument zur Personalentwicklung verfügen (vgl. Rauen 2008: 30).

### **3.5.5 Coaching durch den Vorgesetzten**

Eine Form des internen Coachings ist das Coaching durch einen Vorgesetzten. Coaching ist in diesem Fall Teil der Führungsaufgabe; Zielgruppe sind die direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Coachende Führungskräfte werden in Abgrenzung zu den Stabs-Coaches, die nicht in die Linienstruktur eingebunden sind, sondern in einer eigenen Abteilung angesiedelt sind, als Linien-Coaches oder Vorgesetzten-Coaches bezeichnet (vgl. Rauen 2021: 40). Für viele Vorgesetzte ist das Coachen mittlerweile trotz der damit verbundenen zusätzlichen Arbeit und erweiterten Anforderungen schon vor mehreren

Jahren zu einen wichtigen Teil ihrer Führungsaufgaben geworden (vgl. Kreyenberg 2008: 49).

Das Potenzial für Konflikte und Probleme bei dieser Form des Coachings ist groß, da die Beziehung zwischen Coach (Vorgesetzten) und Coachee (Mitarbeiter) einerseits durch das organisationale Machtgefälle asymmetrisch ist, der Coach für den Coachee gleichzeitig aber auch Anweisungs- und Kontrollbefugnisse und -pflichten innehat und das Coaching unter Umständen nicht freiwillig erfolgt. Dies geht unter Umständen auf Kosten der notwendigen Offenheit des Coachees; insbesondere, wenn das Coaching persönliche Themen streift oder Arbeitnehmerrechte berührt werden, oder wenn eine Trennung von Coaching- und Organisationszielen unmöglich ist (vgl. Rauen 2008: 32). Freiwilligkeit, eine Beziehung auf Augenhöhe und Neutralität sind aber eigentlich Grundvoraussetzungen für wirksames Coaching (vgl. Kap. 2.2). Insofern hat die Organisation vor der Implementierung von Coaching durch den Vorgesetzten als Personalentwicklungsinstrument sicherzustellen, dass die notwendigen Voraussetzungen vorliegen, z.B. eine tragfähige Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, klare Rollen, Grenzen und Ziele für das Coaching und von allen Seiten anerkannte Rahmenbedingungen (vgl. Kreyenberg 2008: 58). Besonders wichtig ist, den beruflichen Fokus und Auftrag im Auge zu behalten, ohne persönliche Belange, die für das Coaching relevant sind, aus dem Blick zu verlieren (vgl. Kreyenberg 2008: 64 f.). Darüber hinaus ist dafür Sorge zu tragen, dass der coachende Vorgesetzte über die erforderlichen fachliche, methodischen und persönlichen Kompetenzen verfügt und sich regelmäßig weiterbildet (vgl. Kreyenberg 2008: 142 f.)

Sind die grundlegenden Voraussetzungen in diesem Sinne erfüllt, kann das Coaching durch Vorgesetzte dazu beitragen, die Beziehungen zu den Mitarbeitern und die Führungskompetenz der Vorgesetzten zu verbessern. Darüber hinaus bietet das Coaching durch den oder die Vorgesetzte weitere Vorteile: Da das Coaching on-the-job in einem bekannten Kontext erfolgt, sind Erfolge leicht messbar. Neben persönlichen Zielen können auch (betriebs-)wirtschaftliche und fachlichen Leistungen verbessert werden und die Kosten sind gering (Rauen 2008: 34).

### 3.5.6 Weitere Coaching-Varianten

Neben den beschriebenen Coaching-Varianten gewinnen in beruflichen Zusammenhängen auch andere (neuere) Coaching-Formen oder -Medien zunehmend an Bedeutung, z.B. (vgl. Rauen 2008: 42 ff.):

- **Selbst-Coaching:** Hierbei versuchen Coachees auf Basis von bestimmten Selbstmanagementmethoden, Ablaufmustern und Selbstlerntechniken sowie mit Hilfe unterschiedlicher Medien ihre eigenen persönlichen und verhaltensbezogenen Fähigkeiten zu verbessern. Ziel ist, den eigenen Bezugsrahmen zu erweitern, Fähigkeiten auszuweiten, sich selbst besser kennenzulernen, Krisen zu überwinden, eigene Wirksamkeit zu steigern und eigenen blinden Flecken auf die Spur zu kommen (vgl. Kreyenberg 2008: 162 f.)
- **Online-, Tele- virtuelle und E-Coachings** finden, durch elektronische Medien vermittelt, im indirekten Kontakt von Coach und Klient statt. Ursprünglich wurde diese Form des Coachings nur zur Unterstützung und Ergänzung etablierter Coaching-Formate genutzt, da indirekter Kontakt die persönliche Interaktion nicht ersetzen könne (vgl. Rauen 2008: 45). Die Weiterentwicklungen in der Informationstechnologie, z.B. Coachings durch Künstliche Intelligenzen, werden aber voraussichtlich dazu führen, dass digitale Formate sich bald stark verbreiten werden und den Coaching-Markt nachhaltig verändern werden (vgl. Rauen 2021: 61 f.). So hat sich das Online-Coaching - beschleunigt durch die Corona-Pandemie - Ende 2021 unerwartet zum derzeit am häufigsten verwendeten Coaching-Format entwickelt (vgl. Rauen 2022).
- **Coachings mit mehreren Coaches** kommen z.B. bei Team-Coachings oder komplexen Coaching-Anliegen zum Einsatz, die einen einzelnen Coach überfordern könnten. Sinnvoll können mehrere Coaches auch bei Diversity-Themen sein. Die Kosten bei dieser Variante sind relativ hoch, weshalb sie eher selten genutzt wird (vgl. Rauen 2008: 45 f. und Rauen 2021: 60).
- **Systemcoaching**<sup>3</sup> richtet sich auf Gruppen in einem erweiterten Sinn und „zielt auf die Funktionsfähigkeit eines gesamten Systems und umfasst das Coaching z.B. der gesamten Führungsmannschaft, des Vorstandes oder

---

<sup>3</sup> Rauen (2021) verwendet den Begriff des Systemcoachings synonym mit dem des Gruppencoachings, da bei beiden „nicht eine beliebige Gruppe von Menschen ohne fest umrissene Beziehung zueinander, sondern eine im beruflichen Funktionszusammenhang stehende Gruppe [...] in ihrem organisationalen Umfeld persönlichkeits- und aufgabenbezogene Themen gecoacht“ (56) wird.

bestimmter Schlüsselpersonen im Management, die von mehreren, in der Regel externen Coachs im Vier-Augen-Gespräch begleitet werden. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die jeweilige Führungskraft spezielle Unternehmens- oder Veränderungsziele vorantreibt (insbesondere nach Fusionen oder Restrukturierungen) und umsetzt.“ (Kreyenberg 2008: 172 f.).

- Bei der **Kombination von Coaching-Varianten** können die Stärken der Varianten genutzt und die Schwächen bis zu einem gewissen Grad kompensiert werden. Am häufigsten ist die Kombinationen von internen und externen Coaches, was sinnvoll sein kann, wenn die internen Ressourcen den Aufwand nicht allein tragen können. Eine präzise Koordination der Maßnahmen, die Klärung der Rahmenbedingen und ein passendes Konzept (vgl. Rauen 2008: 46) sowie die Wahrung der Freiwilligkeit der Teilnahme (vgl. Rauen 2021: 59) müssen dabei gewährleistet sein.
- Das **Projekt-Coaching** ist eine Form Gruppen-Coachings und dient der Vorbereitung, Einführung und Begleitung von Projektteams: „Insbesondere diese stark leistungs- und zielorientierte Projektarbeit über mehrere Hierarchieebenen hinweg macht ein Coaching sinnvoll, da in solchen Konstellationen vielfältige Probleme entstehen bzw. offenbar werden können.“ (Rauen 2021: 57).

### 3.6 Coaching und Führung im Vergleich

Die Veränderungen der Arbeitswelt in den letzten Jahren – bedingt durch den demografischen Wandel, die Verschiebung von berufsbezogenen und gesellschaftlichen Werten, Fach- und Arbeitskräftemangel, Globalisierung und Digitalisierung - haben die Art und Weise, wie Unternehmen und deren Mitarbeiter geführt und entwickelt werden, nachhaltig verändert. Althergebrachte Konzepte können den immer komplexer werdenden Rahmenbedingen und steigenden Erwartungen von Mitarbeitern an ihr Arbeitsumfeld nur noch bedingt gerecht werden: „Viele Berufstätige räumen zwar ein, daß sie in der täglichen Praxis Hilfe und Anleitung von ihrem Vorgesetzten bekommen, beklagen aber, diese sei viel zu unsystematisch und unstrukturiert“ (Thomas 1998: 20). Klassische Führungsmodelle, die sich auf die Organisation und Koordination von Aufgaben und Arbeitskräften richten und persönlich-subjektive Einflussfaktoren außer Acht lassen, stoßen vielerorts an ihre Grenzen. Gefragt sind heute zusätzlich Faktoren und Instrumente, die auf die individuelle Motivation, Autonomie und fachliche wie persönliche Entwicklung

der Mitarbeitenden abzielen und diese fördern. Coaching als „stark individualisierte Personalentwicklungsmaßnahme“ (Stock-Homburg & Groß 2019: 59) und Führungswerkzeug scheint dies leisten können: „Mit Coaching lässt sich nicht nur eine bessere Bewältigung konkreter Aufgaben erreichen; die am Coaching-Prozess beteiligten Personen setzen sich auch engagiert für gute Arbeitsergebnisse ein, während sich gleichzeitig die Beziehung zwischen Management und Personal spürbar verbessert.“ (Thomas 1998: 22). Denn im Vergleich zu klassischen Personalentwicklungsmethoden on-the-job zielt Coaching auf eine langfristige Entwicklung und Förderung und adressiert das bisher ungenutzte Potenzial der Mitarbeitenden. Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Coach und Coachee entwickeln gemeinsam individuelle Prozesse, Strategien und Kompetenzen zur Bewältigung aktueller und vor allem zukünftiger Herausforderungen (vgl. Thomas 1998: 22).

Die besondere Stärke von berufsbezogenen Coachings ist die Tatsache, dass dem Coachee selbst der Schlüssel zu seiner Entwicklung in die Hand gelegt wird und ihm ein großes Maß an autonomer Problemlösungskompetenz zugestanden wird – der Coach hilft lediglich dabei, den individuell optimalen Weg zu finden: „Der zweitbeste Lösungsvorschlag eines Klienten ist besser als der beste des Coachs. Denn der Coach arbeitet in der Haltung, dass der Mitarbeiter seine persönlichen Auffassungen und Entscheidungen souveräner entwickeln und verwirklichen kann, wenn sie aus seiner eigenen Bezugswelt stammen.“ (Migge 2007: 22).

Insgesamt hat sich Coaching heute als sinnvolles Führungs- und Personalentwicklungsinstrument etabliert – unter der Voraussetzung, dass es „in ein Gesamtkonzept eingebettet ist und von Personalabteilung und Vorgesetztem begleitet wird“ (Kreyenberg 2008: 45). Vor allem, da es „den Übergang vom bloßen Management zur tatsächlichen Leitung oder Führung“ ermöglicht und durch unterschiedliche positive Wirkungen auf alle Beteiligten eine „Aufwärtsspirale“ in Gang setzen kann, in der auf individuelle Erfolge (vgl. Thomas 1998: 12).

## 4 Methodik / eigenes Vorgehen

Die aktuelle wissenschaftliche Literatur und sowohl Fach- als auch Publikumszeitschriften legen nahe, dass Coaching im Sinne der in dieser Arbeit aufgeworfenen Fragestellung das neue Führen sein könnte: Coaching ist in aller Munde und offensichtlich endgültig in den Personalabteilungen und der Unternehmenspraxis angekommen. Oder täuschen die Frequenz und die Menge der Publikationen und Wortmeldungen lediglich einen Trend vor, der vorzugsweise theoretisch diskutiert wird, weil es sich um einen Modebegriff handelt? Dieser Frage geht die vorliegende Arbeit anhand kürzlich durchgeführter Studien nach.

Obwohl diverse Studien bereits vorliegen, die allgemeine Informationen z.B. zum Coaching-Markt in Deutschland oder zur Wirksamkeit von Coaching liefern, sind viele Details bisher noch nicht flächendeckend untersucht worden (vgl. Pentz, Nitschke & von Wittgenstein 2021: 6). Insbesondere zur Verbreitung von internem Coaching als Führungsinstrument und Personalentwicklungsmaßnahme liegen nur wenige Zahlen vor. So fokussiert beispielsweise eine der bekanntesten Studien, die jährliche Coaching-Marktanalyse von Christopher Rauen, vor allen die Situation der Coachenden: ihre Anzahl, die Struktur ihrer Kunden, die Anzahl der durchgeführten Coachings sowie deren Einkommen, Ausbildung, Berufserfahrung oder Mitgliedschaft in einem Fachverband (vgl. Rauen 2022). Seit einigen Jahren liegen zusätzlich Studien vor, die auch internes Coaching in Unternehmen betrachten, z.B. von der Online-Karriereplattform XING, der Managementberatung Machwüth Team International und von der Quadriga Hochschule Berlin, die im Rahmen dieser Arbeit näher betrachtet wurden. Obwohl diese Untersuchung in Fokus, Fragestellung, Studienteilnehmern und Umfang teilweise sehr unterschiedlich angelegt sind, geben sie doch anhand empirischer Daten Einblicke in Verbreitung und Bedeutung internen Coachings. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind insofern geeignet, die in dieser Arbeit aufgeworfene Fragestellung zumindest als Tendenzen zu beantworten. Die Auswahl der zugrunde gelegten Studien erfolgte nach den Kriterien:

- **Aktualität:** Die Untersuchungen sind in den letzten vier Jahren durchgeführt und veröffentlicht worden.
- **Relevanz:** Die Untersuchungen geben Aufschluss über die Bedeutung und Verbreitung von internem Coaching als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument.



- **Fragestellung:** Die Untersuchungen sind so angelegt, dass sich daraus eine Antwort auf die Frage, ob Coachen aktuell und/oder perspektivisch als das neue Führen betrachtet werden kann, ableiten lässt.

Die für die Beantwortung der zentralen Frage relevanten Items der einzelnen Studien wurden zu Kategorien zusammengefasst, um diese in einer Übersicht vergleichbar zu machen. Betrachtet wurden dabei die folgenden Aspekte:

- Aktuelle Verbreitung von Coaching in den Unternehmen (bei wieviel /welchem Anteil der befragten Unternehmen Coaching bereits angeboten wird)
- In welchem Umfang Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme aktuell in Anspruch genommen wird (Nachfrage)
- Bewertung des aktuellen Stellenwerts von Coaching
- Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Coaching
- Zielgruppen des Coachings
- Coaching-Themen/Coaching-Anlässe
- Coaching-Formen
- Angaben zu Gründen, die gegen einen verstärkten Einsatz von Coaching sprechen
- Sonstige Aussagen

Die hier untersuchte Fragestellung ist unter dem Eindruck entstanden, dass internes Coaching als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument in der aktuellen Literatur beinahe unhinterfragt als *der* neue Trend in der Praxis gehandelt wird. Da in diesem Zusammenhang nicht auf empirische Untersuchungen referiert wurde, drängte sich die Frage auf, ob dies lediglich ein „gefühlter“ Zustand sei, oder ob sich die Theorie, dass Coachen das neue Führen sei, auch belegen lässt. Im Zuge der Recherche zeigte sich, dass dem durchaus so ist, wenn auch in eher kleinem Rahmen. Deswegen werden hier zunächst die gängigen Positionen der Fachliteratur vorgestellt, bevor der Vergleich der bereits existierenden Studien diese These zu belegen versucht. Vorangestellt ist außerdem ein kurzer Überblick zur Coaching-Forschung, der die hier betrachteten Studien im Gesamtgefüge verortet.

## 5 Analyse der Verbreitung von Coaching als Führungsaufgabe

In vielen Aspekten, z.B. bezüglich der Wirksamkeit, der historischen Entwicklung und der methodischen Einflüsse ist Coaching gut erforscht. Bei der Untersuchung der tatsächlichen Verbreitung dieses Konzepts in Unternehmen drängt sich bisher aber der Eindruck auf, dass entsprechende Behauptungen sich lediglich auf die Präsenz des Themas in zahlreichen Fachdiskussionen stützen. Tatsächlich sind die verfügbaren Untersuchungen in diesem Bereich der Coaching-Forschung im Vergleich zur Studienlage bei anderen Themen überschaubar und darüber hinaus erst in den letzten Jahren in den Fokus gerückt zu sein – obwohl mittlerweile seit rund 90 Jahren Coaching-Forschung betrieben wird.

Bevor die aktuellen, relevanten Untersuchungen genauer betrachtet werden, wird ein Überblick über die Coaching-Forschung und die populären Positionen zum Coaching als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument gegeben.

### 5.1 Coaching-Forschung

Coaching-Forschung wird ungefähr seit den 1930-er Jahren betrieben – bis in die 1980-er Jahre eher sporadisch und vor allem im englischsprachigen Raum. Nach der Jahrtausendwende stieg die Anzahl der Untersuchungen stark an und auch das Themenspektrum wurde deutlich größer. Mittlerweile unterliegt die Coaching-Forschung einem „exponentiellen Anwachsen“ - zulasten der Überblickbarkeit (vgl. Greif 2021: 247). Im Fokus der Forschung stehen u.a. Fragen nach den theoretischen Grundlagen des Coachings, seinen Anlässen und Wirkungen (vgl. Greif 2021: 248). Als wichtigste Coaching-Felder bietet das Führungs-Coaching zahlreiche Anlässe zu entsprechenden Untersuchungen, z.B. Fallstudien zur Integration von Führungs-Coaching in Personalentwicklungsprogramme (vgl. Greif 2021: 255). Künftig dürften Untersuchungen dazu an Bedeutung gewinnen, die analysieren, „wie wirksames Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung, zum Change Management und zum Team-Coaching bei digitalen Transformationen in verschiedenen Arten von Organisationen gestaltet und verbessert werden“ (Greif 2021: 261). Fragen nach Erfolgsfaktoren und Effekten des Coachings und deren Messbarkeit sowie die Untersuchung von Unterschieden zwischen verschiedenen Arten von Problemen und Persönlichkeitsmerkmalen bieten Potenzial für die künftige Coaching-Forschung. Auch der

Transfer von der Forschung in die Praxis und umgekehrt hat Entwicklungspotenzial (vgl. Greif 2021: 271 f.).

Zu den derzeit bekanntesten bzw. aktuellsten Coaching-Studien im deutschsprachigen Raum gehören:

- Die jährliche **Deutsche Coaching-Marktanalyse** von Christoph Rauen, die einem umfassenden Überblick über die deutsche Coaching-Landschaft bietet – von den Zielgruppen über Qualifikation und Einkommen der Coaches bis zum Coachingmarketing. Die neueste Coaching-Marktanalyse erschien am 31.05.2022.
- Die **Marburger Coaching-Studie**, die seit 2008 alle zwei Jahre durchgeführt wird. Für diese werden sowohl Anbieter (Coaches) und Nachfrager (Unternehmen) befragt, um den immer noch „undurchsichtigen deutschen Coaching-Markt“ transparenter zu machen (vgl. Marburger Coaching-Studie 2021/2022).
- Die **Kasseler Coaching-Studie** aus dem Jahr 2017, die die Wirkfaktoren in Coaching-Prozessen praktizierender Coaches untersucht hat.
- Die **Coaching-Umfrage Deutschland**, die als älteste Studie 2002 startete und seit 2008 jährlich vom Büro für Coaching und Organisationsberatung (BCO Köln) und wechselnden Partnern durchgeführt wird.
- Die Studie „Bedeutung und Organisation des Business-Coaching in der Personalentwicklung“ der Management-Beratung **Machwüth Team International (MIT)**, die im Jahr 2020 unter potenziellen Coachees und HR-Verantwortlichen durchgeführt wurde.
- Die Umfrage „Coaching: Erfolgreiches Instrument der Personalentwicklung? Wie Personaler darüber denken und wie sie Coaching im Unternehmen konkret einsetzen“ von **XING Coaches + Trainer und der Universität Salzburg** aus dem Jahr 2018.
- Die **1. Quadriga Coaching Studie** „Coaching für Führungskräfte. Wirksamkeit und Verbreitung in Unternehmen“ von 2021.

## 5.2 Positionen

Während Coaching um die Jahrtausendwende noch als „stark unterschätzte Management-Methode“ (Thomas 1998: 12) galt, war es als Personalentwicklungsinstrument rund zehn

Jahre später fester Bestandteil in vielen Unternehmen. Vor rund 15 Jahren haben erste Untersuchungen festgestellt, dass Coaching zu den wichtigsten neuen Personalentwicklungsmaßnahmen gehört, eine ernstzunehmende Verbreitung hat, und voraussichtlich auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen würde. Neben der Organisationsentwicklung wurde das Coaching zu den wichtigsten Handlungsfeldern der innerbetrieblichen Weiterbildung gezählt (vgl. Rauen 2008: 17, Migge 2011: 18, Mayer-Tups 2021: 593 und Kreyenberg 2008: 20). Seither, so ist vielerorts zu lesen, wird Coaching immer wieder als eines von „drei PE-Instrumenten, die in der Zukunft den größten Bedeutungsgewinn haben sollen“ (Schermuly et.al. 2012: 117) gezählt. Eine Prophezeiung, die sich bewahrheitet zu haben scheint: „Seit einigen Jahren ist mit dem internen Coaching ein neuer Trend in Organisationen zu beobachten.“ (Mayer-Tups 2021: 591). Ein „Siegesszug“, der sich allerdings bislang nicht vollumfänglich in der Fachliteratur spiegelt: „Dieser Erfolg korrespondiert aber nun keineswegs mit der Anzahl von Publikationen. Im Gegenteil, man muss sich für diese Form von Coaching schon ernstlich interessieren, um in Fachzeitschriften oder Verbandsbroschüren fündig zu werden.“ (Schreyögg 2015: 64).

Innerhalb des allgemeinen Trends zum Business-Coaching bzw. zum vermehrten Einsatz von Coachings als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument gewinnt zum Einen das Team-Coaching neben dem Individual-Coaching an Bedeutung (Schermuly et.al. 2012: 121); zum Anderen werden „Personaler:innen selbst zunehmend gefordert sein, Coaching-Kompetenz im täglichen HR-Alltag wirkungsvoll einzusetzen“ (Gottschalk-Rolón 2020). Außerdem zeichnet sich ab, dass Coaching weiter „demokratisiert und auch niedrigeren Hierarchiestufen zur Verfügung gestellt“ (Scheller 2022) werden wird. Als Ursache für diese Entwicklungen gilt die Veränderung der Gesellschaft, der Märkte und der Arbeitswelt, in der Verhaltenskompetenzen neben technischen Fähigkeiten immer wichtiger werden, um die mit dem Wandel verbundenen Unsicherheiten bewältigen zu können und dem vorhandenen Personal „zum Erfolg und nicht nur zum Überleben zu verhelfen“ (Scheller 2022). Diesem Sinne ist das steigende Angebot an Coaching „die erfolgreiche Antwort auf ein Bedürfnis am Markt“ (Jung 2017: 559).

Über die Tendenz, Coaching verstärkt als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument scheint sich die Fachwelt insgesamt also einig zu sein. Konkrete Untersuchungen zur tatsächlichen Verbreitung und zur zukünftigen Entwicklung gab es dagegen bis vor wenigen Jahren kaum.

„So erscheinen entsprechende Beiträge (zum internen Coaching) vorrangig von zwei Personengruppen: Von internen Coaches, deren Firma mit dieser Form des Coachings eine besondere

Marketingstrategie verfolgt und die deshalb dieses Angebot sogar gerne veröffentlicht. [...]. Zur zweiten Personengruppe gehören Coaches, die sich im Rahmen der Lehre von Coaching ausführlich mit den Besonderheiten des internen Coachings befassen, weil das in ihren Funktionsbereich gehört.“ (Schreyögg 2015: 65).

Mittlerweile schließt sich die Lücke langsam: in den vergangenen vier bis fünf Jahren sind Studien erschienen, die sich des Themas angenommen haben und zumindest Anhaltspunkte dafür liefern, wie verbreitet (internes) Coaching in deutschen Unternehmen ist, und wie es sich voraussichtlich entwickeln wird. Dies werden im Folgenden vorgestellt.

### 5.3 Ergebnisse aktueller Studien

Die Studien, die die Fragestellung in den letzten Jahren adressiert haben, sind zwischen 2018 und 2021 durchgeführt und veröffentlicht worden und stehen im Internet zur Verfügung. Drei der hier untersuchten Studien beschäftigen sich explizit mit internem Coaching als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument. Die Coaching-Marktanalyse von Christopher Rauen wurde punktuell ergänzend zum Vergleich herangezogen. Die Ergebnisse der einzelnen Studien werden, da sie aufgrund ihres unterschiedlichen Designs nur eingeschränkt direkt vergleichbar sind, im Folgenden kurz zusammengefasst und anschließend mit Blick auf die Fragestellung der Arbeit analysiert.

#### 5.3.1 XING

Die Studie *Coaching: Erfolgreiches Instrument der Personalentwicklung? Wie Personal darüber denken und wie sie Coaching konkret im Unternehmen einsetzen* der Online-Karriereplattform XING Coaches + Trainer und der Abteilung Sozialpsychologie der Universität Salzburg wurde 2018 unter rund 750 Personalern in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt und kommt zu dem Schluss, dass Coaching bereits fest in im Instrumentarium der Personalabteilungen in vielen Unternehmen etabliert ist, und zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. In 67 Prozent der befragten Unternehmen wurde Coaching bereits angeboten und von den verbleibenden Institutionen gaben 56 Prozent an, Coaching zukünftig anbieten zu wollen. Für 49 Prozent der befragten war Coaching zum Zeitpunkt der Befragung relevant. Interessant ist hier besonders der Vergleich dieser Einschätzung mit der vergangenen und zukünftigen Relevanz: Fünf Jahre zuvor schätzten nur rund 26 Prozent der Personalverantwortlichen Coaching als

bedeutsames Instrument ein. Für die Zukunft (in 1-2 Jahren) lag der Wert bei knapp 69 Prozent – ein Indiz für die steigende Bedeutung von Coaching im Personalbereich von Unternehmen. Die wichtigsten Themen in den Coachings sind die Arbeit an Führungskompetenzen (80 Prozent), Konfliktbewältigung (68 Prozent), persönliche Entwicklung/Persönlichkeitsentfaltung (65 Prozent) und Kommunikation (59 Prozent). Die Mehrheit der Personalabteilungen engagierte dabei externe Coaches, die unabhängig und neutral gegenüber der Unternehmenskultur sind. Zielgruppen der Coaching sind vor allem Führungskräfte, die mit einer Quote von 77 Prozent Coachings auf eigenen Wunsch in Anspruch nehmen, gefolgt von Mitarbeitern mit Entwicklungspotenzial sowie „Problemkandidaten“, von denen jeweils 44 Prozent Coaching-Angebote in Anspruch nehmen. Gründe für die wachsende Relevanz von Coaching in der Personalentwicklung liegen der Studie zufolge in der sich verändernden Arbeitswelt und dem Bedarf an individueller Förderung und Bindung der Mitarbeiter.

### 5.3.2 MTI

In der Untersuchung *Bedeutung und Organisation des Business-Coaching in der Personalentwicklung* befragte die Managementberatung Machwürrh Team International (MIT) im Herbst 2022 492 Personalverantwortliche und potenzielle Coachees von Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden. Neben Einschätzungen der Personalabteilungen (26 Prozent der Befragten) gehen in diese Studie damit auch die Perspektiven der Zielgruppe (74 Prozent der Befragten) mit ein. In diesem Zusammenhang ist zunächst festzustellen, dass die Funktion von Coaching als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument von beiden Gruppen jeweils unterschiedlich eingeschätzt wird: 24 Prozent sehen darin sowohl eine individuelle Entwicklungsmaßnahme als auch eine Problemlösungsmaßnahme, unter den Personalverantwortlichen sind es 47 Prozent. Coaching-Zielgruppen in den befragten Unternehmen sind vor allem Führungskräfte der mittleren Eben (50 Prozent), gefolgt von den unteren Führungsebenen (41 Prozent) und der mittleren Führungsebene (44 Prozent). 34 Prozent der Unternehmen bieten Coachings für alle Mitarbeitenden unabhängig von der Hierarchieebene an. Sowohl im Angebot (88 Prozent) als auch in der Nachfrage (79 Prozent) ist das Einzel-Coaching die häufigste Form des Coachings in den befragten Unternehmen. Es folgen das Team- bzw. Gruppen-Coaching mit 47 Prozent Angebot und 33 Prozent Nachfrage sowie das Projekt-Coaching mit 34 bzw. 13

Prozent. Die Studien-Autoren gehen davon aus, dass die Bedeutung des Coachings für Teams und für Spezialisten künftig zunehmen wird.

Die wichtigsten Coaching-Themen sind für die Personalverantwortlichen Mitarbeiterführung (75 Prozent), Konfliktmanagement (63 Prozent) und Resilienz (53 Prozent); aus Mitarbeitersicht dagegen ist Resilienz mit 58 Prozent das wichtigste Coaching-Thema, gefolgt von Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement mit jeweils 56 Prozent. Die Autoren der Studie kommen zu dem Schluss, dass Coaching aktuell ein etabliertes Instrument der Personalentwicklung ist, sich in seiner Funktion aber in absehbarer Zeit wandeln wird: Sei es bisher in erster Linie als individuelle, anlassbezogene Maßnahme bei „weichen“ Themen wie Führung, Kommunikation und Konfliktmanagement eingesetzt worden, so werde es zukünftig auch vermehrt für Themen der Organisationsentwicklung, Projektarbeit, und die Erreichung konkreter betriebswirtschaftlicher Ziele genutzt werden. Im Zuge dessen werde auch das Coaching von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung an Bedeutung gewinnen. Zudem sei die Anwendung digitaler Medien im Rahmen von Coaching auf dem Vormarsch; Online-Coaching sei in diesem Zusammenhang auf bestem Wege das „Standard-Tool“ zu werden.

### 5.3.3 QUADRIGA

Die Studie *Coaching für Führungskräfte. Wirksamkeit und Verbreitung in Unternehmen* der privaten Quadriga Hochschule Berlin wurde Anfang 2020 durchgeführt und 2021 veröffentlicht. Sie ergab u.a., dass ein Drittel der Führungskräfte Coaching häufig und 44 Prozent gelegentlich nutzen. Coaching sei mit 42 Prozent nach klassischen Trainings und Seminaren (75 Prozent) und vor dem Mentoring (32 Prozent) das am zweithäufigsten genutzte Format standardisierter Entwicklungsprogramme in den befragten Unternehmen. Zugleich sei das Coaching als Qualifizierungsmaßnahme noch nicht Standard und habe weiteres Entwicklungspotenzial. Ebenso sei es in vielen Aspekten noch nicht gut untersucht. Dennoch wird prophezeit, dass die Führungskraft als Coach „die Zukunft sei“. 60 Prozent der Unternehmen würden gern mehr Coaching anbieten, nutzen es aber aufgrund der hohen Kosten und des hohen Zeitaufwand noch nicht im gewünschten Ausmaß. Genutzt werde Coaching vor allem von Führungskräften der oberen Ebenen gelegentlich oder immer (69 Prozent), gefolgt von High Potentials (62 Prozent) und mittleren Führungskräften (67 Prozent) sowie Fachkräften (33 Prozent). 79 Prozent der Befragten stimmen der Aussage mit den Bewertungen „sehr zutreffend“ bzw. bis „mittelmäßig

zutreffend“ zu, dass Coaching als Führungsinstrument wichtig sei, auch wenn es als Instrument noch nicht überall in die Realität umgesetzt sei.

Außerdem bemerken die Autoren der Studie, dass Führungskräfte und Personalverantwortliche, die selbst eine Coaching-Ausbildung haben, Coaching häufiger nutzen als Personen ohne eine solche Qualifikation. In der relativ weiten Verbreitung von Coaching-Techniken als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument wird ein Hinweis darauf gesehen, dass sich das Rollenverständnis von Führung im Wandel befindet: „Anstelle der Führungskraft als Entscheider:in und Expert:in treten Kompetenzen wie die Befähigung von Mitarbeiter:innen zu Autonomie und eigenverantwortlichem Handeln in den Vordergrund. Diese schon länger zu beobachtende Verschiebung dürfte sich auch künftig weiter fortsetzen. Damit wird auch Coaching als Führungsinstrument weiter an Bedeutung gewinnen.“ (Pentz, Nitschke & von Wittgenstein 2021: 19).

#### 5.3.4 CMA

Die Coaching-Marktanalyse (CMA) von Christoph Rauen erschien zuletzt 2022 und bietet damit die aktuellsten Daten zum Coachingmarkt im deutschsprachigen Raum. Allerdings liegt der Fokus dieser Studie nicht auf der Untersuchung des internen Coachings als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument. Dennoch wurden einzelne Aspekte der Studie hier als vergleichende Instanz herangezogen, um zu überprüfen, ob die in den anderen Studien gewonnenen Ergebnisse und Tendenzen mit der allgemeinen Entwicklung übereinstimmen. Im Unterschied zu den anderen Untersuchungen zeigt diese Studie, dass die Nachfrage nach Coaching auch unabhängig von entsprechenden Angeboten im eigenen Unternehmen offensichtlich hoch ist: 48 Prozent der Klienten der befragten Coaches sind Privatpersonen mit beruflichen Anliegen, gefolgt vom Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im mittleren Management von Konzernen (44 Prozent) sowie unteren Management in Konzernen (30 Prozent). Bei den Coaching-Formen dominiert das Einzel-Coaching (45 Prozent); es folgen Team-Coaching (22 Prozent) und Gruppen-Coaching (14 Prozent). Thematisch geht es in der Mehrzahl der Coaching-Prozesse um die Reflexion und Entwicklung der Führungsrolle (50 Prozent), Konfliktmanagement (29 Prozent) und Persönlichkeitsentwicklung (27 Prozent).

Die Coaching-Marktanalyse offenbart, dass 3,99 Prozent der jüngst befragten Studienteilnehmer als interne Coaches tätig sind – ein Wert, der gegenüber den vergangenen Jahren leicht gesunken ist, wie ein Blick in die Coaching-Marktanalyse der Jahre 2020



und 2021 offenbart: vor zwei Jahren hatten noch 4,8 Prozent der Befragten angegeben, als interner Coach zu arbeiten, 2022 waren es 4 Prozent. Als coachende Führungskraft waren 2020 knapp 3 Prozent tätig, ein Jahr später 3,7 Prozent und 2022 3,6 Prozent.

Gegenüber dem Vorjahr konnte in der Studie gezeigt werden, dass Coachings per Videokonferenz und die Nutzung digitaler Medien an Verbreitung gewonnen haben – eine Entwicklung, die durch die Corona-Krise und die damit ausgelöste stärkere Nutzung und Akzeptanz digitaler Medien in beruflichen und privaten Kontexten deutlich an Dynamik gewonnen hat.

### 5.3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Auch wenn Fokus, Fragestellung und Untersuchungsdesign der vorhandenen Studien zum internen Coaching als Führungs- und Personalentwicklungsdesign zum Teil sehr unterschiedlich sind, lassen sich dennoch Tendenzen ausmachen, die Aufschluss über Bedeutung und Verbreitung geben. Bezüglich der Zielgruppen, Formate und der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung weisen die Untersuchungen im direkten Vergleich eine Reihe von ähnlichen Ergebnissen auf – vor allem bei der Rangfolge der Adressaten, den bevorzugten Formen und der Bewertung des zukünftigen Stellenwert des internen Coachings (vgl. Tabelle 3).

**Tabelle 3: Ergebnisse der Studien im Überblick**

Studie	XING	QUADRIGA	MTI	CMA
<b>Erhebungsjahr</b>	2018	2020	2020	2022
<b>Anzahl und Art der Studien-Teilnehmer</b>	N=750 Personaler im deutschsprachigen Raum	N=2030 Personalverantwortliche und Führungskräfte in Deutschland	N= 492 davon 74% potenzielle Coaches und 26% Personalverantwortlich in Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern	N=407 Coaches
<b>Verbreitung: Coaching-Angebot im Unternehmen</b>	Vorhanden: 67% Geplant: 56%	Je nach Unternehmensgröße und Branche zwischen 24% und 47% der Unternehmen	k.A.	k.A.

<b>Zielgruppen (Top 3)</b>	77% Führungskräfte  44% Mitarbeiter mit Potenzial  44% „Problemkandidaten“	69% Führungskräfte der oberen Ebenen  62% High Potentials  67% mittleres Management	50% mittleres Management  41% oberes Management  44% unteres Management	48% Privatpersonen mit beruflichem Anliegen  44% mittleres Management (Konzern)  30% unteres Management (Konzern)
<b>Relevanz von Coaching im Unternehmen</b>	Aktuell: 49% in 1-2 Jahren: 60%	71% „Coaching ist oft bis immer eine positive Entwicklungsmethode“	75 % der Personaler und 50% der Coachees („hoher Stellenwert“)	k.A.
<b>Coaching als Führungsansatz</b>	k.A.	46%	k.A.	k.A.
<b>Beziehung des Coaches zum Unternehmen</b>	mehrheitlich extern			
<b>Häufigkeit von Coachings im Vergleich zu anderen PE-Instrumenten</b>	k.A.	Coachings sind mit 42% nach Trainings und Seminaren (75%) das am häufigsten eingesetzte PE-Instrument unter Top-Führungskräften	k.A.	k.A.
<b>Bewertung der Wirksamkeit von Coaching</b>	k.A.	79% eher/sehr wirksam	k.A.	k.A.
<b>Zukünftige Bedeutung von Coaching als PE-Instrument</b>	56% planen, Coaching zukünftig anzubieten	60% würden gerne weiteres Coaching anbieten	k.A.	k.A.

<b>Themen (top 3)</b>	80% Führungskompetenzen  68% Konfliktbewältigung  65% persönliche Entwicklung	65% Antritt einer neuen Rolle  73% Konflikte  76% persönliche Entwicklung	75% Mitarbeiterführung  63% Konfliktmanagement  58% Resilienz, Stressresistenz, Umgang mit belastenden Situationen	50% Reflexion und Entwicklung der Führungsrolle  29% Konfliktmanagement  27% Persönlichkeitsentwicklung
<b>Coaching-Formen</b>	k.a.	k.a.	79% bzw. 88% Einzel-Coaching  33 bzw. 47% Team-/Gruppen-coaching  13 bzw. 34% Projekt-Coaching <sup>4</sup>	45% Einzel-Coaching  22% Team-Coaching  14% Gruppen-Coaching
<b>Gründe gegen verstärkten Einsatz von Coaching als PE-Instrument</b>	30% Fehlende Notwendigkeit  27% hohe Kosten  23% nicht vorhandenes Interesse	40% Kosten  29% Zeitaufwand	k.A.	k.A.

<sup>4</sup> In der MIT-Studie wurden die Angaben von potenziellen Coachees und Personalverantwortlichen getrennt ausgewertet. In der Tabelle bezeichnet der erste Wert jeweils das „Interesse der Coachees“ und der zweite Wert das „Angebot der Entscheider“.

<b>sonstige Aussagen</b>	„Die wachsende Relevanz von Coaching erklärt die Studie mit dem Wandel der Arbeitswelt und der Notwendigkeit, Mitarbeiter gezielter ans Unternehmen zu binden, indem sie bei ihrer individuellen Potenzialfaltung unterstützt werden.“	„Der gecoachte Coach – die Führungskraft, die Coaching-Techniken anwendet und selbst gecoacht wird – ist die Zukunft“	„Insgesamt lässt sich eine Tendenz erkennen, dass Coaching weniger als ein Tool zum Beheben personaler und organisationaler Defizite und stärker auch als ein Tool für eine systematische Kompetenzentwicklung, zur Qualitätssicherung und zum Erreichen der Businessziele gesehen wird.“	3,9 % der Befragten arbeiten als interne Coaches, 3,6% sind coachende Führungskraft
--------------------------	--	---	---	---

Die aktuelle Forschung zur Bedeutung und Verbreitung von internem Coaching als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument zeigt einige Tendenzen auf, lässt aber bislang noch eine langfristige und systematische Beobachtung der Entwicklung vermissen. Zusammenfassen lassen sich die Ergebnisse wie folgt:

- Coaching ist als Führungs- und Personalentwicklungsmaßnahme in Unternehmen etabliert; der Umfang variiert je nach Branche und Unternehmensgröße und liegt zwischen 24 und 67 Prozent.
- Ziel- und Nutzergruppen sind in der Mehrheit Führungskräfte der oberen und mittleren Hierarchieebenen, aber auch High Potentials; an Bedeutung gewinnen werden voraussichtlich Coachings für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.
- Der Stellenwert von Coaching wird bereits vielfach als hoch eingestuft; eine weiter zunehmende Relevanz und Verbreitung wird erwartet.
- Die wichtigsten Themen sind studienübergreifend Arbeit an Führungskompetenzen, Konfliktmanagement und die Entwicklung persönlicher Kompetenzen.
- Die häufigsten Coaching-Formen sind das Einzel-Coaching, gefolgt vom Team- und Gruppencoaching; zukünftig könnten auch das Projekt- und Organisations-Coaching verstärkt zum Einsatz kommen.

- Vorbehalte gegen den verstärkten Einsatz von Coaching ergeben sich v.a. aus den relative hohen Kosten, einer fehlenden oder als fehlend eingeschätzten Notwendigkeit und der mit Coachings verbundene zusätzliche Zeitaufwand für Führungskräfte.
- Digitale Medien und Online-Formate haben zu Corona-Zeiten an Bedeutung gewonnen und werden auch zukünftig an Verbreitung gewinnen.
- Internes Coaching und die coachende Führungskraft sind realistische Visionen für die Zukunft.
- Der Anteil interner Coaches und coachender Führungskräfte hat gemäß der CMA von Christoph Rauen gegenüber den beiden Vorjahren hat nicht zugenommen. Dies könnte gegen eine steigende Bedeutung von internem Coaching sprechen oder den Unsicherheiten während der Corona-Krise geschuldet sein.

Auch wenn sich gewisse Tendenzen anhand der Studien feststellen lassen, fällt doch auf, dass die empirische Untersuchung von internem Coaching als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument noch am Anfang steht. Die Leerstellen ebenso wie die unterschiedlichen Untersuchungsdesigns der einzelnen Studien zeigen diese Lücken in der Forschung auf. Aber auch in der Praxis „tun sich viele Unternehmen ganz offensichtlich schwer damit den Erfolg von Coaching-Maßnahmen objektiv zu überprüfen“, wie die Autoren der XING-Studie feststellen. Die Wirksamkeit von Coaching ist wissenschaftlich zwar anhand diverser Studien erwiesen, in der Praxis mangelt es aber an systematischer Evaluation – und damit an individuellen und konkreten Maßnahmen, dass sich Coaching als Personalentwicklungs- und Führungskonzept im betriebswirtschaftlichen Sinne lohnt. Was angesichts des Aufwands und der Kosten von Coaching-Maßnahmen einerseits erstaunen muss, andererseits aber auch von einem gewissen Vertrauen in das Konzept und seine Zukunftsfähigkeit zeugt.

## 6 Fazit

Dass internes Coaching Eingang die praktische Personalentwicklungs- und Führungsarbeit gefunden hat und teilweise eine beachtliche Verbreitung gefunden hat, lässt sich anhand der wenigen Studien, die sich dieser Fragen bisher gewidmet haben, durchaus ableiten. In gewissem Sinne kann man also durchaus zusammenfassen, dass Coachen das neue Führen ist – oder noch werden wird. Ob es allerdings eine endgültige Antwort auf die akuten Probleme der Zeit – Fachkräftemangel, Qualifizierungs- und Anpassungsdruck, gesellschaftlicher Wandel und wachsende Unsicherheit der Rahmenbedingungen – gibt, bleibt offen. Praktische und wissenschaftliche Nachweise sind noch sporadisch und nicht ausreichend aufeinander bezogen. Dennoch konnte gezeigt werden, dass Coaching allgemein, aber vor allem auch als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument eine ernstzunehmende Verbreitung hat und voraussichtlich weiter an Bedeutung gewinnen wird. Die coachende Führungskraft könnte also tatsächlich die Zukunft sein; insbesondere als die klassischen Führungskonzepte den aktuellen Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Coaching als Ausweg bietet sich dabei insofern an, als es sich trotz bestehender Barrieren wie den relativ hohen Kosten und erheblichem Zeitaufwand insgesamt gut umsetzen und anwenden lässt. Das gilt umso mehr, als Coaching immer mehr durch den Einsatz digitaler Formate und Medien unterstützt wird.

Mitarbeitende können mit Coaching-Methoden individuell und gezielt gefördert werden und ihre Bedürfnisse in bisher nicht gekanntem Ausmaß gezielt adressiert werden. Dadurch steigen Motivation, Engagement und Identifikation mit dem Unternehmen, was schließlich auf den Unternehmenserfolg einwirkt und zum Erreichen der Unternehmensziele beiträgt. Voraussetzung dafür ist ein neues Rollenbild, in dem Führungskräfte sich selbst nicht nur als Organisatoren und Koordinatoren von Sachaufgaben sehen, sondern verstärkt auch als Personalentwickler und Coach ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen.

## Literaturverzeichnis

- Dillerup, R. & Stoi, R. (2011). Unternehmensführung. München: Vahlen.
- Gabler Wirtschaftslexikon : Führung. Abgerufen am 18.05.2022 von URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695>.
- Gasche, R. (2021). Chefsache Coaching. Dimensionen eines wirksamen Business-Tools. Springer: Wiesbaden.
- Gottschalk-Rolón, J. (2020). Personaler:innen als Coach:in – Einsatz von Coaching-Methoden im HR-Alltag. Abgerufen am 04.07.2022 von URL: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalentwicklung/mein-personaler-der-coach/ch:in> - Einsatz von Coaching-Methoden im HR-Alltag - Haufe Akademie (haufe-akademie.de).
- Greif, S. (2021): Coaching-Forschung. In: Rauen, C. (Hrsg.). Handbuch Coaching. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe: Göttingen, S. 247-276.
- Jung, H. (2017): Personalwirtschaft. 10., aktualisierte Auflage. De Gruyter: Berlin.
- Kreyenberg, J. (2008). 99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern: Coaching als Wunderwaffe? Die Führungskraft als Coach. Wirkungsvolle Coaching-Interventionen. Cornelsen: Berlin.
- Lenz, G. et. al. (2007). Coaching als Führungsprinzip. Persönlichkeit und Performance entwickeln. Gabler: Wiesbaden.
- Lindner, Erik (2011). Coaching-Wahn. Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen. Ullstein: Berlin.
- Lüneburg, A. (2019). Auf dem Weg zur Führungskraft. Die innere Haltung entwickeln. Springer: Wiesbaden.
- Malik, F. (2019). Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Durchgesehene und erweiterte Neuausgabe. Campus: Frankfurt.
- Marburger Coaching-Studie 2021/2022: Coaching in Corona-Zeiten. Abgerufen am 03.07.2022 von URL: <https://www.uni-marburg.de/de/fb02/professuren/bwl/bwl01/forschung/coachingstudie>.
- Meier, N. (2013). Kompendium Coaching & Teamcoaching. Verlag Wissenschaft & Praxis: Sternenfels.
- Meyer-Tups (2021): Internes Coaching. In: Rauen, C. (Hrsg.). Handbuch Coaching. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe: Göttingen, S. 591-618.
- Migge, B. (2007): Handbuch Coaching und Beratung. Ein umfangreiches Lehr- und Übungsbuch für Coaching und psychologische Beratung. 2. Auflage. Beltz: Weinheim und Basel.
- Migge, B. (2011): Handbuch Business-Coaching. Beltz: Weinheim und Basel.

- Sachsenmeier, I. (2009): Die Coaching-Praxis. Mit Methode zu neuen Perspektiven. Beltz: Weinheim und Basel.
- Pentz, W., Nitschke, D. & von Wittgenstein, L. (2022): Coaching für Führungskräfte. Wirksamkeit und Verbreitung in Unternehmen. I. Quadriga Coaching Studie 2021. Quadriga Hochschule: Berlin.
- Scheller, S. (2022): Globale HR-Umfrage: Personalentwicklung für Unternehmenswachstum. Abgerufen am 04.07.2022 von URL: <https://persoblogger.de/2022/01/05/globale-hr-umfrage-personalentwicklung-fuer-unternehmenswachstumswachstum>.
- Schermuly, C. C. (2021). Negative Nebenwirkungen von Coaching für Klienten, Coaches und Organisationen. In: Rauen, C. (Hrsg.). Handbuch Coaching. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe: Göttingen, S. 313-326.
- Schreyögg, A. (2015): Organisationsinternes Coaching. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung. Zeitschrift für die Entwicklung von Gruppen, Personen und Organisationen. 46. Jahrgang (1), S. 63-76. doi: [10.1007/s11612-014-0266-y].
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler: Wiesbaden.
- Rauen, C. (2008): Coaching. 2., aktualisierte Auflage. Hogrefe: Göttingen.
- Rauen, C. (2021): Handbuch Coaching. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe: Göttingen.
- Rauen, C. (2022): Entwicklung Richtung Online-Coaching setzt sich fort. Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2022. Abgerufen am 03.07.2022 von URL: <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/entwicklung-richtung-online-coaching>.
- Rauen, C. et.al. (2022). RAUEN Coaching-Marktanalyse 2022. Abgerufen am 04.07.2022 von URL: [https://www.rauen.de/\\_Resources/Persistent/a/f/9/7/af9770ac263e7e36f22e1655751503b8ab14c494/RAUEN%20Coaching-Marktanalyse%202022-05-31%20-%20Full%20Version.pdf](https://www.rauen.de/_Resources/Persistent/a/f/9/7/af9770ac263e7e36f22e1655751503b8ab14c494/RAUEN%20Coaching-Marktanalyse%202022-05-31%20-%20Full%20Version.pdf).
- Rybnikova, I. et.al. (2021): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Thomas, A. (1998). Coaching in der Personalentwicklung. Huber: Bern.
- Werner, Kathrin (2022). Die Angst keine Mitarbeiter zu finden. Abgerufen am 17.05.2022 von URL: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/mitarbeitersucheschwierigkeiten-studie-1.5571645>.



**Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelor-Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Diese Bachelor-Arbeit wurde in keinem anderen Studiengang als Prüfungsleistung verwendet.

Greifswald, 14.07.2022  
Ort, Datum

Vorname u. Nachname