

Dotzauer, Andreas

**Working Paper**

## Coaching in Theorie und Praxis: Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive

Arbeitspapiere der FOM, No. 68

**Provided in Cooperation with:**

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

*Suggested Citation:* Dotzauer, Andreas (2017) : Coaching in Theorie und Praxis: Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive, Arbeitspapiere der FOM, No. 68, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/199109>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Nr.*  
**68**

*Coaching in Theorie und Praxis*  
*Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer*  
*Perspektive*

~  
Andreas Dotzauer

Arbeitspapiere der FOM

**Andreas Dotzauer**

*Coaching in Theorie und Praxis*  
*Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive*

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 68

Essen 2017

ISSN 1865-5610

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2017 by



Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Andreas Dotzauer

*Coaching in Theorie und Praxis*

Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer  
Perspektive

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 68, Essen 2017

ISSN 1865-5610

## **Vorwort**

Das Beratungsformat ‚Coaching‘ ist seit Jahren ständig präsenter am Markt geworden und die Nachfrage steigt kontinuierlich. Unternehmen setzen es branchen- und hierarchieübergreifend regelmäßig im Wettbewerb um talentierte Kräfte ein, um die eigene Attraktivität zu stärken und dem vorherrschenden Fachkräftemangel zu begegnen. Darüber hinaus zeigt der Trend aber auch deutlich, dass viele Beschäftigte eigeninitiiert in ein Coaching investieren, um sich dadurch den immer komplexer werdenden Anforderungen der Arbeitswelt stellen zu können.

Nicht zuletzt durch die steigende Nachfrage sind in den letzten Jahren immer mehr Anbieter differenzierter Coaching-Dienstleistungen auf den Markt gedrängt, so dass sich die Suche nach einem geeigneten, qualifizierten und gleichzeitig seriösen Coach entsprechend kompliziert gestaltet. Problematisch ist dabei, dass es immer noch keine geschützte Berufsbezeichnung für dieses Format gibt und die Ausbildungs- bzw. Weiterbildungsangebote in Hinblick auf ihre Qualität und wissenschaftliche Fundiertheit sehr unterschiedlich ausfallen. Auch die Existenz zahlreicher Berufsverbände mit unterschiedlichen Schwerpunkten hemmt die Entwicklung gemeinsamer Qualitätsstandards. Diesbezügliche Konsolidierungsbestrebungen sind zwar seit längerem zu beobachten, weisen allerdings deutliches Optimierungspotenzial auf.

Die Intransparenz des Marktes und nicht zuletzt eine in den Anfängen zu beobachtende zögerliche Bereitschaft des Coaching-Umfeldes, sich der Wissenschaft zu öffnen, bedingen, dass erst seit wenigen Jahren eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung zu beobachten ist. Mittlerweile findet jedoch auch ein regelmäßiger Austausch von Forschung und Praxis statt, um die Professionalisierung voranzutreiben.

Der vorliegende Beitrag aus der Reihe *Arbeitspapiere der FOM* liefert einen aktuellen und kompakten Beitrag zum wissenschaftlichen sowie unternehmenspraktischen Diskurs des Themenfelds Coaching. Auf Basis einer theoretisch-konzeptionellen, literaturgestützten Analyse erfolgt eine Statusaufnahme zum Coaching, die im Anschluss in zentralen Aspekten für die Unternehmenspraxis vertieft wird.

Essen im Oktober 2017

Prof. Dr. Sabine Fichtner-Rosada  
Wissenschaftliche Schriftleitung  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management

**Inhalt**

Vorwort.....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
1 Veränderungen der Arbeitswelt, resultierende Anforderungen, abgeleitete Fragestellungen .....	1
2 Coaching als Beratungsformat für Reflexion und Entwicklung im beruflichen bzw. betrieblichen Kontext .....	3
2.1 Forschungsfeld, Entwicklung und Definition .....	3
2.2 Abgrenzung zu anderen Formaten.....	5
2.3 Theoretischer Rahmen .....	8
2.4 Betriebliche Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung und Coaching .....	11
3 Forschungsstand .....	13
3.1 Überblick: Anwendungsbereiche – Ziele – Setting – Techniken – Voraussetzungen.....	13
3.2 Angebot, Verbreitung bzw. Nachfrage von Coaching.....	16
3.3 Ausgewählte Evaluierungsansätze von Wirk- bzw. Erfolgsfaktoren .....	18
3.4 Professionsbegriff und Stand der Professionalisierung.....	20
4 Unternehmenspraxis: Zentrale Aspekte und Empfehlungen.....	22
4.1 Unternehmens- bzw. Führungskultur und Lernen .....	22
4.2 Zentrale Qualitätsaspekte bzw. -kriterien .....	23
4.3 Gestaltung der Zusammenarbeit .....	25
4.4 Ausgewählte Kriterien bei der Abwägung externer versus interner Coach.....	26
4.5 Führungskraft als Coach.....	27
4.6 Qualitätskriterien für die Auswahl einer Coach-Ausbildung.....	29

5	Ausgewählte Substitute bzw. Ergänzungen .....	32
5.1	Selbstcoaching .....	32
5.2	Kollegiale Beratung bzw. Gruppencoaching .....	33
5.3	Distance bzw. Blended Coaching .....	34
6	Zusammenfassung und Ausblick .....	36
	Literaturverzeichnis .....	39
	Rechtsquellenverzeichnis .....	56



**Abkürzungsverzeichnis**

BCO	Büro für Coaching und Organisationsberatung
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
dvb	Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung
HR	Human Resources
PE	Personalentwicklung
PsychThG	Psychotherapeutengesetz
ROI	Return on Investment
SMART	Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert (Akronym)
UTB	Uni-Taschenbücher (Verlagsgemeinschaft)
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität (Akronym)

## 1 Veränderungen der Arbeitswelt, resultierende Anforderungen, abgeleitete Fragestellungen

*Megatrends* sind bedeutsame Entwicklungen im Unternehmensumfeld, die sich insbesondere auf das Personal(management) auswirken. Sie erfordern geeignete Reaktionen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.<sup>1</sup> Folgende Megatrends werden auch in den nächsten Jahren bedeutsam sein: Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit, Wertewandel (Sinnsuche, Gesundheit, Nachhaltigkeit), demografischer Wandel (alternde Belegschaften, Fachkräftemangel), Globalisierung (globaler Wettbewerb, Diversity) sowie knappe Ressourcen/Energiewende.<sup>2</sup>

Das Akronym *VUKA*<sup>3</sup> (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) umschreibt generell die Art der Veränderungen bzw. die resultierenden Anforderungen an Unternehmen und ihre Beschäftigten. Tendenziell ist Arbeit durch mehr Flexibilität sowie durch ‚Entgrenzung‘ gekennzeichnet (Arbeitszeit, -ort bzw. -form) und führt insbesondere durch Arbeitsverdichtung zu stärkerer Arbeitsbelastung.<sup>4</sup> Ein Beispiel für aktuelle inhaltliche Herausforderungen stellt die Thematik ‚Arbeiten 4.0‘ dar, die sich u. a. mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt beschäftigt.<sup>5</sup>

Somit scheint es auf der Metaebene erforderlich, den angemessenen Umgang mit Veränderungen zu lernen sowie eigenständig innovativ bzw. unternehmerisch zu handeln (Agilität im Kleinen). Ein geeignetes *Lern- und Entwicklungsformat* im Rahmen betrieblicher PE (Personalentwicklung) stellt *Coaching* dar.

Der Beitrag geht überblicksartig folgenden ausgewählten Fragestellungen nach: Welchen Beitrag leistet das Beratungsformat Coaching für die entsprechende Reflexion und Weiterentwicklung (Abschnitt 2)? Wie sieht der aktuelle Forschungsstand hinsichtlich Coaching und insbesondere seiner Wirk- bzw. Erfolgsfaktoren aus (Abschnitt 3)? Welche Aspekte und Empfehlungen ergeben sich für die Unternehmenspraxis (Abschnitt 4)? Wie kann Coaching bspw. ziel-

---

<sup>1</sup> Für eine ausführlichere Definition im beschriebenen Kontext vgl. Geighardt-Knollmann, C. (2011), S. 4, (letzter Zugriff: 25.10.2017). Für generelle Impulse für den planvoll-flexiblen Umgang mit komplexen Veränderungssituationen vgl. Wippermann, F. (2016), passim.

<sup>2</sup> Vgl. Beyer, K. (2015), S. 6, (letzter Zugriff: 25.10.2017).

<sup>3</sup> Vgl. Wippermann, F. (2016), S. 89-90.

<sup>4</sup> Vgl. Eichhorst, W. / Tobsch, V. (2015), S. 51-55.

<sup>5</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), o. S., (letzter Zugriff: 01.08.2017).

führend ergänzt werden (Abschnitt 5)? Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick (Abschnitt 6).

Die Betrachtung erfolgt – ohne jeweils im Einzelnen darauf zu verweisen – interdisziplinär: Neben ausgewählten betriebs- bzw. personalwirtschaftlichen finden auch (wirtschafts-)psychologische und andragogische Aspekte Berücksichtigung.

Aus wissenschaftstheoretischer Sicht geht es dabei nicht nur um eine abstrakte wissenschaftliche Darstellung, sondern auch um einen Beitrag zur Professionalisierung der mit der Thematik Coaching verbundenen betrieblichen Personal(entwicklungs)arbeit.<sup>6</sup> Diese steht seit ein paar Jahren (zunehmend) in der Kritik.<sup>7</sup>

Die Darstellung ist auf die Interessen folgender Zielgruppen ausgerichtet: Personalpraktiker, Coaching-Beteiligte, Studierende sowie weitere Interessierte, die sich mit dem Status Quo von Coaching unter Berücksichtigung wissenschaftlicher und praktischer Aspekte auseinandersetzen wollen.

---

<sup>6</sup> Zur wissenschaftstheoretischen Diskussion bzw. zum Verhältnis von (Erziehungs-)Wissenschaft und Praxis vgl. den Standpunkt von König, E. / Zedler, P. (2007), S. 240-246.

<sup>7</sup> U. a. wird das mangelnde Standing als strategischer Partner, das begrenzt proaktive Handeln oder das Fehlen geeigneter Konzepte – bspw. hinsichtlich Digitalisierung oder generell der Erfordernisse der ‚neuen Arbeitswelt‘ – kritisiert. Dies färbt auch auf die Gestaltung der Personalentwicklung ab, die oftmals primär betriebswirtschaftlich – und (zu) wenig andragogisch – ausgerichtet ist; vgl. Wittpoth, J. (2013), S. 193.

## 2 Coaching als Beratungsformat für Reflexion und Entwicklung im beruflichen bzw. betrieblichen Kontext

### 2.1 Forschungsfeld, Entwicklung und Definition

Wenn auch nur begrenzt aussagefähig, erbringt eine Schlagwortsuche nach dem Begriff Coaching über Google Scholar<sup>8</sup>, Stand August 2017 bei Einschränkung auf deutsche Suchergebnisse und den Zeitraum ab 2016, ungefähr 4.580 Ergebnisse.<sup>9</sup> Dies deutet bereits die (begriffliche) Vielfalt an. Verstärkt wird dies dadurch, dass Coaching eine rechtlich ungeschützte Sammelbezeichnung für eine Vielzahl (qualitativ) verschiedenartiger Beratungsformate ist.<sup>10</sup> Die zunehmende Verbreitung von Coaching spiegeln dabei die zahlreichen (neuen) Coaching-Praxisfelder wider.<sup>11</sup>

Etymologisch betrachtet stammt Coaching vom englischen Begriff „coach“ für Kutsche(r).<sup>12</sup> Coaching steht bildlich somit für einen Transport- bzw. Begleitungsprozess. Coaching hat sich u. a. über den Sportbereich als Beratungsformat zunehmend etabliert. Im deutschsprachigen Raum erfolgte dies ab den 1980er-Jahren.<sup>13</sup> Für den betrieblichen Kontext skizziert Böning sieben Entwicklungsphasen.<sup>14</sup> Dabei dauert die letzte *Phase der (vertieften) Professionalisierung* wohl noch an. Ein Beleg sind die aktuellen Bemühungen hinsichtlich der professionellen Fundierung und Weiterentwicklung von Coaching.<sup>15</sup>

---

<sup>8</sup> Google Scholar ist eine Suchmaschine von Google, die der allgemeinen Literaturrecherche von wissenschaftlichen Dokumenten dient.

<sup>9</sup> Vgl. Google Scholar (o. J.), o. S., (letzter Zugriff: 02.08.2017).

<sup>10</sup> Vgl. Kotte, S. / Hinn, D. / Oellerich, K. et al. (2016), S. 7. Coaching wird seit geraumer Zeit daher als ‚Containerbegriff‘ bezeichnet; Böning, U. / Fritschle, B. (2005), S. 30.

<sup>11</sup> Vgl. Wegener, R. (2016), S. 15-16. Dazu zählen neben dem unternehmerischen Kontext bzw. der betrieblichen PE-/Führungskräfteentwicklung Bereiche wie Sport, Coaching von Kindern und Jugendlichen, Gesundheitscoaching, Coaching in der Wissenschaft, in der Politik oder in der beruflichen Integration.

<sup>12</sup> Vgl. Lippmann, E. (2013b), S. 14.

<sup>13</sup> Vgl. Rauen, C. (2014), S. 1.

<sup>14</sup> Vgl. Böning, U. (2005), S. 28-36.

<sup>15</sup> Vgl. bspw. Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (2015), passim sowie Kapitel 3.4 dieses Beitrages.

Für Coaching existiert eine Vielzahl von Definitionen.<sup>16</sup> Ein zentrales Merkmal ist, dass Coaching eine professionelle, berufsbezogene und individuelle Beratungsform darstellt.<sup>17</sup> Im Folgenden wird eine aktuelle Definition zugrunde gelegt, die zudem pädagogische Aspekte beinhaltet:

„Coaching als pädagogische Beratungsform ist ein berufsbezogener Beratungsprozess zur Förderung der Selbstreflexion, Selbstverantwortung und Eigenständigkeit sowie zur Erreichung selbstkongruenter Ziele, bei dem die berufliche Weiterentwicklung und Leistungssteigerung sowie die Lösung beruflicher Probleme im Mittelpunkt stehen. Der zeitlich begrenzte Coachingprozess basiert auf einer paritätischen Beratungsbeziehung. Auf Seiten des Coachs, der als Prozessbegleiter fungiert, sind pädagogische, psychologische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse wichtige Voraussetzungen, auf Seiten des Klienten psychische Gesundheit.“<sup>18</sup>

Die Betonung der pädagogischen bzw. andragogischen<sup>19</sup> Komponente erscheint wichtig, weil gerade im organisationalen Kontext Coaching aus einer Problem-/Defizitorientierung heraus als Lösungskonzept im Sinne einer ‚Reparatur‘<sup>20</sup> – etwa von nicht entsprechendem Führungsverhalten – angewandt werden könnte. Coaching kann jedoch Lernen bzw. Veränderung lediglich ermöglichen.<sup>21</sup> Daher wird Coaching oft als ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ verstanden bzw. eingesetzt.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Böning, U. (2015), S. 7-8. Böning bietet einen Überblick professionell bzw. wissenschaftlich basierter Definitionen; vgl. ebenda, S. 8-11. Eine umfassende Definition auf Basis wichtiger Eigenschaften von Coaching bietet bspw. Rauen, C. (2014), S. 2-5.

<sup>17</sup> Vgl. Lippmann, E. (2013b), S. 23. Dadurch erfolgt eine Abgrenzung etwa vom Sportbereich.

<sup>18</sup> Lindart, M. (2016), S. 36. Paritätisch meint in diesem Zusammenhang dialogisch, (beziehungs)symmetrisch, wertschätzend bzw. vereinfacht auf Augenhöhe. Anstatt Klientin bzw. Klient (oftmals im therapeutischen Kontext verwendet) wird im Folgenden der Begriff Coachee bevorzugt: Dies ist die Person, die die Coaching-Leistungen direkt in Anspruch nimmt bzw. erhält.

<sup>19</sup> Andragogik beschäftigt sich mit dem Lernen Erwachsener. Die Begriffe Andragogik, Erwachsenenbildung und Weiterbildung werden oft synonym verwendet; vgl. Seel, N. M. / Hanke, U. (2015), S. 17.

<sup>20</sup> Vgl. exemplarisch Bachmann, T. (2015), S. 44-47.

<sup>21</sup> In diesem Zusammenhang sei auf den Ansatz der Ermöglichungsdidaktik – also die begrenzte Mach- bzw. Steuerbarkeit von Lernerfolgen – hingewiesen; einführend vgl. Arnold, R. (2010a), S. 79-80.

<sup>22</sup> Vgl. exemplarisch Rauen, C. (2014), S. 2.

Die undifferenzierte bzw. inflationäre Verwendung des Coaching-Begriffes zeigt sich nicht nur im Sportbereich.<sup>23</sup> Je nach Blickwinkel kann Coaching z. B. als *Methode* (Beratungsverfahren mit bestimmter (theoretischer) Ausrichtung bzw. prägenden Ablauf) verstanden werden. Coaching kann jedoch auch das *Setting* – in der Regel Dyade, aber auch als Partner-, Gruppen-/Team-, Selbstcoaching etc. möglich – bezeichnen. Coaching stellt zudem ein generelles *Instrument* der betrieblichen PE mit dem Fokus auf Lernen bzw. Entwicklung und eine spezielle *Beratungsform* (neben Supervision, Intervision/Kollegiale Beratung etc. – vgl. dazu den nachfolgenden Abschnitt dieses Beitrages) dar. Darüber hinaus kann Coaching für bestimmte *Zielgruppen* (bspw. Topmanagement, Projektleiter) erfolgen bzw. wird insbesondere durch Führungskräfte und HR (Human Resources) im Rahmen bestimmter *Anwendungsfelder* (bspw. Verkauf, Karriere, Konflikt, Gesundheit<sup>24</sup>) durchgeführt. Hilfreich ist daher die im nächsten Abschnitt folgende Abgrenzung insbesondere zu anderen Formaten.

## 2.2 Abgrenzung zu anderen Formaten

Zur weiteren Präzisierung von Coaching werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Vergleich zu den ebenfalls häufig anzutreffenden Formaten Beratung, Mentoring, Supervision, Therapie und Training skizziert.<sup>25</sup>

*Beratung* im organisationalen Kontext<sup>26</sup> ist die professionelle Unterstützung beim Lösen von Problemen.<sup>27</sup> Beratung kann sowohl im Experten- als auch im Prozessmodus (anstatt fachlichem Know-how steht die Expertise hinsichtlich Begleitung stärker im Vordergrund) erfolgen. Die Beratenen können einzelne Personen, aber bspw. auch Teams oder das Unternehmen (Unternehmens-

---

<sup>23</sup> Bspw. werden Fußball- oder Fitnesstrainerinnen und -trainer oftmals als Coach bezeichnet bzw. umgekehrt. Einen Überblick über Coaching-Praxisfelder im übergeordneten gesellschaftlichen Kontext bieten Wegener, R. / Deplazes, S. / Hasenbein, M. et al. (2016), passim.

<sup>24</sup> Im Hinblick auf den anhaltenden Coaching-Boom wurde daher bereits vor einiger Zeit die Bezeichnung des „Bindestrich-Coachings“ geprägt; Geißler, H. (2010), S. 57.

<sup>25</sup> Vgl. ausführlicher bei Lippmann, E. (2013b), S. 33-37; Rauen, C. (2014), S. 5-14; Rauen, C. / Eversmann, J. (2014), S. 568-574.

<sup>26</sup> Somit ist nicht die alltägliche Interaktionsform im Sinne von Erteilung von Ratschlägen gemeint. Diese greifen oft zu kurz, weil sie die Ursache nur teilweise erfassen, nur begrenzt die Ressourcen der jeweiligen Person fördern bzw. nur bedingt zu ihrem Umfeld passen. Vgl. weiterführend bspw. Radatz, S. (2013), passim.

<sup>27</sup> Vgl. dazu und im Folgenden König, E. / Volmer, G. (2014), S. 63-65.

bzw. vielmehr Organisationsberatung/-entwicklung) sein. Coaching (aber auch bspw. Mentoring oder Supervision – vgl. im Folgenden) ist eine Form der Organisationsberatung.<sup>28</sup> Beratung kann wiederum ein gezielter Modus im Coaching sein. Der Coach stellt dann (vorübergehend) gezielt fachliche Themen in den Vordergrund. Ansonsten folgt Coaching eher dem Prinzip der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘<sup>29</sup>. Ein Abstand, wie er bspw. zwischen Lehrpersonen und Lernenden durch Fachwissen bzw. Erfahrung entstehen kann, wird üblicherweise vermieden. Vielmehr werden Selbstreflexion bzw. Ressourcen des Coachee aktiviert, um selbstgesteuert Lernchancen zu ermöglichen.

*Mentoring*<sup>30</sup> ist ebenfalls ein Beratungsverhältnis. Ziel ist die berufliche und persönliche Förderung des Mentee, bspw. durch eine erfahrene Führungskraft. Diese kann sogar aus einem kooperierenden Unternehmen (sog. Cross-Mentoring) stammen.<sup>31</sup> Häufig ist Mentoring als spezielles Karriere- bzw. Förderprogramm – sowohl für die Mentees (bspw. als Führungsnachwuchs) als auch die Mentoren (vertrauensvolle Rolle für erfahrene, ältere Beschäftigte) – systematisch in das PE-Konzept des Unternehmens integriert. Im Unterschied zum Coaching stehen beim Mentoring fachliche praxisbezogene Hilfestellungen im Rahmen der gezielten Karriereentwicklung im Vordergrund. Meist stammt der Mentor daher aus demselben Unternehmen, ist jedoch nicht die direkte (künftige) Führungskraft des Mentee. Der unpräzise Begriff Mentoring und ein bisweilen fließender Übergang zum Coaching erschweren jedoch eine trennscharfe Abgrenzung.<sup>32</sup>

*Supervision* ist ein Beratungsformat mit Wurzeln in der (amerikanischen) Sozialarbeit und Psychotherapie.<sup>33</sup> Häufige Einsatzfelder sind bspw. soziale, pädagogische oder pflegende Berufe. Ziel ist die Reflexion und Optimierung berufli-

---

<sup>28</sup> Vgl. König, E. / Volmer, G. (2014), S. 67.

<sup>29</sup> Dieses Prinzip basiert u. a. auf der Sichtweise, dass sowohl das Problem selbst als auch die Lösung beim Coachee liegen, da nur er die Situation durchlebt. Die Verantwortung dafür kann bzw. sollte ihm dafür auch nicht abgenommen werden, um ihm Lernen bzw. Veränderung zu ermöglichen. Vgl. dazu Schein, E. H. (2010), S. 39-40. Angemerkt sei, dass es je nach Funktion bzw. Rolle des Coachees – bspw. im Top- oder Mittelmanagement – u. a. hinsichtlich des Anteils von Beratung bzw. Reflexion durchaus unterschiedliche Sichtweisen bzw. Erwartungen an die Ausgestaltung geben kann; vgl. Böning, U. (2016), S. 15.

<sup>30</sup> Vgl. ausführlicher bspw. bei Becker, M. (2013), S. 667-677.

<sup>31</sup> Zu (weiteren) Formen bzw. Einsatzgebieten vgl. Graf, N. / Edelkraut, F. (2017), S. 17-46.

<sup>32</sup> Vgl. Höher, F. (2014), S. 112.

<sup>33</sup> Vgl. auch im Folgenden Gerich, M. / Bruder, S. / Hertel, S. et al. (2014), S. 535-542.

chen Handelns – häufig in Gruppen mit Personen aus dem gleichen Berufsfeld. Im Unterschied zur selbstgesteuerten, kollegialen Beratung bzw. Intervision leitet dabei ein ausgebildeter, meist externer, Supervisor die Gruppe an.<sup>34</sup> Supervision in der Dyade ähnelt Coaching, Unterschiede bilden jedoch Herkunft, Ausbildung, Einsatzfeld bzw. Zielgruppe und Renommee des Beratungsformates (im Sinne begrenzter Akzeptanz im Wirtschaftskontext).<sup>35</sup>

*Psychotherapie* ist professionelles und wissenschaftlich fundiertes Handeln im Sinne der Beeinflussung von Erleben und Verhalten zur Beseitigung, Milderung bzw. Prävention psychischer Beeinträchtigungen.<sup>36</sup> Das PsychThG (Psychotherapeutengesetz) definiert – neben Berufsbezeichnung, staatlicher Anerkennung (Approbation), Curricula etc. – als Behandlungsbereich „Störungen mit Krankheitswert“<sup>37</sup>. Dabei kann die Grenze zwischen Beratung mit Krankheitsbezug und dem ‚normalen‘ beruflichen Kontext verschwimmen.<sup>38</sup> Zudem werden im Coaching durchaus Verfahren eingesetzt, die aus dem psychotherapeutischen respektive systemischen Kontext stammen<sup>39</sup> – dennoch ist Coaching keine Therapie.<sup>40</sup> Neben entsprechender eigener Qualifikation und professioneller Grenzziehung als Coach im Business-Kontext ist eine Kooperation mit Psychotherapeuten hilfreich, um im Bedarfsfalle an diese verweisen zu können.<sup>41</sup>

*Training* im engeren Sinne meint sowohl Lernen am Arbeitsplatz (on the job) als auch außerhalb (off the job) – häufig bspw. in Seminaren.<sup>42</sup> Das Training ist (Zwischen-)Ergebnis eines konzeptionellen Prozesses.<sup>43</sup> Ziel ist, unternehmensseitig erwünschtes Wissen (kognitiver Ansatz) und Verhalten (behavioris-

---

<sup>34</sup> Vgl. ausführlich Lippmann, E. D. (2013), passim sowie Abschnitt 5.2 dieses Beitrages.

<sup>35</sup> Ausführlicher zum Verhältnis, zur aktuellen Diffusität bzw. zielführenden Differenzierung von Coaching und Supervision vgl. bspw. Schreyögg, A. (2015a) passim.

<sup>36</sup> Für eine umfassende Definition vgl. bspw. Senf, W. / Broda, M. (2012), S. 2-3.

<sup>37</sup> § 1 (3) PsychThG (1998), (letzter Zugriff: 01.08.2017).

<sup>38</sup> Vgl. Bamberger, G. G. (2015), S. 66-67. Exemplarische Grenzbereiche sind Suchtprobleme oder Burnout. Angemerkt sei, dass zudem unterschiedliche Vorstellungen über das Verhältnis von Beratung und Psychotherapie existieren; vgl. Nestmann, F. / Werner, J. (2013), S. 276-281.

<sup>39</sup> Vgl. Schweitzer, J. (2012), S. 250-251. Ausführlich zu systemisch-konstruktivistisch basierendem Coaching vgl. Radatz, S. (2013), passim.

<sup>40</sup> Vgl. Loebbert, M. (2017), S. 104.

<sup>41</sup> Ausführlicher zum Verhältnis von Coaching und Psychotherapie vgl. Schmidt-Lellek, C. (2015) passim.

<sup>42</sup> Vgl. Münch, J. (2010), S. 289.

<sup>43</sup> Vgl. im Überblick Maier, G. W. / Sobiraj, S. / Steinmann, B. et al. (2014), S. 135-137. Neben Bedarfsanalyse, Konzeption und Umsetzung stellen Transfergestaltung und Evaluation weitere zentrale Bestandteile dieses Prozesses dar.



tischer Ansatz) zu ‚vermitteln‘. Neuere Ansätze sehen formelle Trainings als ein Format, das Lernen lediglich ermöglicht. Somit kommt den Trainerinnen und Trainern bzw. den PE-Mitarbeitenden eher eine arrangierende, beratende bzw. coachende Rolle zu.<sup>44</sup> Im Folgenden wird die Formatebene verlassen und Coaching theoretisch verortet.

### 2.3 Theoretischer Rahmen

Für eine theoretische Einordnung wird Coaching zunächst aus der Perspektive etablierter Ansätze betrachtet. Anschließend erfolgt eine grundlegende Systematisierung zur weiteren Ein- bzw. Abgrenzung. Zuletzt wird Coaching aus interdisziplinärer Perspektive betrachtet.

Aus *konstruktivistischer Sicht* erschaffen Menschen auf Basis ihrer gewonnenen Sinneseindrücke jeweils ihre individuelle bzw. subjektive Realität.<sup>45</sup> Auch Lernen ist ein aktiver, individueller und kontextabhängiger Prozess. In diesem Zusammenhang ist Coaching ein Unterstützungs- bzw. Beratungsprozess für bestimmte Berufs- bzw. Lebenssituationen. Der Coachee ist dabei generell (konstruierend) aktiv – bspw. durch die Bitte seitens des Coaches, Anliegen und bisherige Lösungsversuche zu schildern oder einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Durch die Anregung zur Selbsthilfe kann die Suche nach Lösungsmöglichkeiten bzw. die tatsächliche Bewältigung nicht nur mit-, sondern tatsächlich auch selbstorganisiert werden. Insgesamt ist Coaching daher ein kommunikativer, interaktiver sowie reflexiver und insofern sozialer Prozess.

Die *Systemtheorie* basiert auf einer Mehrzahl theoretischer Ansätze verschiedener Wissenschaftsdisziplinen.<sup>46</sup> Zentrale Merkmale des Leitmodells, das oft als Basis für die Ausbildung bzw. das professionelle Handeln von Beratern und Coaches dient, sind: Kontextabhängigkeit, Zirkularität und Komplexität, Konstruktion der Wirklichkeit und Nichtsteuerbarkeit sozialer Systeme.<sup>47</sup> Der systemische Ansatz wird oft für die Gestaltung (Organisationsberatung<sup>48</sup>) der Ent-

---

<sup>44</sup> Vgl. Arnold, R. (2010a), S. 80.

<sup>45</sup> Vertiefend zum Begriff Konstruktivismus vgl. bspw. Arnold, R. (2010b), S. 173-175; ausführlicher bei Lindart, M. (2016), S. 106-111.

<sup>46</sup> Vgl. u. a. Schiersmann, C. / Thiel, H.-U. (2014), S. 60.

<sup>47</sup> Vgl. Wihler, A. / Solga, M. / Blickle, G. (2014), S. 394-395.

<sup>48</sup> Zum Beratungsbegriff bzw. zur Organisationsberatung generell sowie zur systemischen Organisationsberatung vgl. bspw. König, E. / Volmer, G. (2014), S. 62-81.

wicklung von *Organisationen*<sup>49</sup> herangezogen. Gleichzeitig ist die Organisation der soziale Kontext von Coaching, welches als eine (systemische) Form der Organisationsberatung verstanden werden kann.<sup>50</sup> Auf der *personalen Ebene* ermöglicht systemisch orientiertes Coaching u. a. die Erweiterung von Handlungsspielräumen, indem bisherige Sichtweisen reflektiert, jedoch keine Ratschläge bzw. Lösungen vorgegeben werden.<sup>51</sup> Dabei wird auf die Analyse von Problemen verzichtet, da ein in die Zukunft gerichteter Blick in Richtung Ressourcen bzw. Lösungen als hilfreich(er) erachtet wird. Neben der Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen unterstützen dabei entsprechende Interventionstechniken.<sup>52</sup>

Aus *andragogischer Perspektive* stellt Coaching ein *Lernformat* dar.<sup>53</sup> In der Führungskräfteentwicklung eignet sich Coaching – in bewusster Abkehr von intentionalen Lernformaten und Hinwendung zu einer Ermöglichungsdidaktik<sup>54</sup> – insbesondere zur Reflexion und Veränderung des eigenen Führungshandelns.<sup>55</sup> Coaching unterstützt somit den Lernprozess bzw. -transfer.<sup>56</sup> Im Hinblick auf die Bewertung der Wirksamkeit von Coaching müsste zuvor geklärt werden, mit welchem Ziel (rasche Problemlösung, tiefgreifende Selbstreflexion, Kompetenzerweiterung) es eingesetzt wird.<sup>57</sup> Forschungen belegen Wirkungen auf vier Ebenen: *Zufriedenheit* mit dem Coaching generell – Erwerb von Wissen, Einstellungen, Kompetenzen bzw. Fertigkeiten (*Lernebene*) – Anwendung des Erlernten im Berufsalltag (*Verhaltensebene*) – Veränderung organisationaler

---

<sup>49</sup> Zu Prinzipien und Strategien der Organisationsentwicklung vgl. bspw. Schiersmann, C. / Thiel, H.-U. (2014), passim.

<sup>50</sup> Vgl. König, E. / Volmer, G. (2014), S. 67.

<sup>51</sup> Vgl. dazu u. im Folgenden Demmerle, C. / Schmidt, J. M. / Hess, M. et al. (2011), S. 326-327.

<sup>52</sup> Häufig sind dies systemische Fragen, Umdeutungen (Reframing), Visualisierungen etc.; vgl. Demmerle, C. / Schmidt, J. M. / Hess, M. et al. (2011), S. 329-336. Vgl. dazu auch Kapitel 3.1 dieses Beitrages.

<sup>53</sup> Im betrieblichen Kontext wird durch individuelle Förderung (PE) bzw. durch das Lernen Erwachsener die Erreichung betrieblicher Ziele bzw. die Bewältigung künftiger Herausforderungen sichergestellt. Im Rahmen dieses Beitrages wird jedoch nicht auf einzelne lerntheoretische Ansätze eingegangen. Einen Überblick bietet bspw. Kauffeld, S. (2016), S. 39-70.

<sup>54</sup> Für die intensivere Auseinandersetzung mit systemisch-konstruktivistischer Erwachsenenbildung vgl. Arnold, R. (2013), passim.

<sup>55</sup> Vgl. Eck, C. D. / Leidenfrost, J. / Küttner, A. et al. (2010), S. 392.

<sup>56</sup> Ausführlicher zu Lernform, Kontext und Transfer im Coaching vgl. Künzli, H. / Zirkler, M. / Siegrist, R. et al. (2013), S. 385-395.

<sup>57</sup> Vgl. Geißler, H. (2015), S. 17-18.

Merkmale wie Arbeitsleistung, Produktivität oder Zufriedenheit (*Ergebnisebene*).<sup>58</sup>

Für ein umfassendes Verständnis von Coaching ist die Betrachtung im *interdisziplinären Kontext* – und dabei insbesondere aus den sozialwissenschaftlichen Disziplinen Andragogik, Betriebswirtschaft und (Wirtschafts-) Psychologie – zielführend. Als theoretischer Bezugsrahmen dienen für Coaching, wie bereits ausgeführt, oft systemisch-konstruktivistische Ansätze. Diese sind per se interdisziplinär geprägt.<sup>59</sup> Auch mit Blick auf generelle Professions- und Professionalisierungsbemühungen (vgl. Abschnitt 3.4) empfiehlt sich interdisziplinäres Denken und Handeln.<sup>60</sup> Da im Coaching sowohl Coachee als auch Coach lernen können<sup>61</sup>, lohnt das Einbeziehen andragogischer Aspekte. Bei Transfer bzw. Umsetzung im Unternehmen arbeitet der Coachee meist mit Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher Berufsdisziplinen über Abteilungsgrenzen hinweg zusammen. Dies berührt betriebs- bzw. personalwirtschaftliche Belange. Zudem ist Coaching eine etablierte Maßnahme der betrieblichen PE<sup>62</sup>, zu der die Disziplin Psychologie u. a. zu theoretischen Grundlagen, Rollen bzw. Aufgaben, Strukturierung des Prozesses oder der Entwicklung eines entsprechenden Coaching-Systems beiträgt.<sup>63</sup>

Die skizzierte theoretische und methodische Vielfalt von Coaching erscheint auf den ersten Blick verwirrend. Einen verdichtenden Rahmen kann zum einen ein Integrationsmodell<sup>64</sup> bieten. Vereinfacht ausgedrückt, strukturiert bzw. kanalisiert es die vielfältigen Theorien und Methoden bis hin zur konkreten Handlungsebene. Zum anderen ermöglicht der folgende Abschnitt eine (greifbarere) Fokussierung auf bzw. Einordnung in den betrieblichen Kontext.

---

<sup>58</sup> Vgl. Kotte, S. / Hinn, D. / Oellerich, K. et al. (2016), S. 11.

<sup>59</sup> Zur (Unschärfe der) Systemtheorie im organisationalen Beratungskontext vgl. König, E. / Volmer, G. (2014), S. 32-47.

<sup>60</sup> Bspw. propagiert der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. im Rahmen der Professionsentwicklung seit geraumer Zeit Interdisziplinarität; vgl. Schmidt-Lellek, C. (2012), S. 14-15.

<sup>61</sup> Vgl. Loebbert, M. (2017), S. 144.

<sup>62</sup> Vgl. Rauen, C. / Eversmann, J. (2014), S. 563.

<sup>63</sup> Vgl. Bamberg, E. / Staar, H. (2014), S. 540-541.

<sup>64</sup> Vgl. Schreyögg, A. (2012b), S. 106-113.

## 2.4 Betriebliche Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung und Coaching

Ein zentrales Handlungsfeld im Personalmanagement<sup>65</sup> ist die *PE*. Dazu zählen sämtliche zielorientierten, systematischen und methodisch fundierten Qualifizierungsmaßnahmen im Unternehmen.<sup>66</sup> Der *PE*-Funktionszyklus bzw. das *PE*-Prozessmodell – bestehend aus Bedarfsanalyse, Konzeption, Durchführung, Transfer, Evaluation – stellt die Zielorientierung bzw. ein systematisches Vorgehen sicher.<sup>67</sup> Es ist wichtig, dass die *PE* professionell(er) agiert. Das Anbieten und Koordinieren standardisierter Weiterbildung reicht nicht mehr aus, die sich rasch wandelnden beruflichen Anforderungen zu bewältigen. *PE* muss sich daher stärker um die Gestaltung nachhaltiger Lernprozesse und entsprechender Lernumgebungen kümmern. In diesem Zusammenhang spielt u. a. selbstorganisiertes Lernen<sup>68</sup> eine bedeutsame Rolle.

Coaching zählt zu den individuell ausgerichteten, beratungs- und betreuungsorientierten *PE*-Ansätzen.<sup>69</sup> Coaching hat sich bspw. als grundlegende Karriereberatung, zur Transfervorbereitung bzw. -begleitung bei Weiterbildungsmaßnahmen, als eigenständiges Qualifizierungsangebot (Ausbildung eigener (interner) Coaches) oder als Maßnahme der *Führungskräfteentwicklung* – also der Aus- und Weiterbildung (künftiger) Führungskräfte – etabliert.<sup>70</sup> Gerade in Kombination mit Führungstrainings sichert bzw. steigert Coaching den (individuellen) Trainingstransfer. Darüber hinaus besitzt Coaching Potenzial, um auch auf

---

<sup>65</sup> Zu den Entwicklungslinien und zur Systematik der einzelnen Management- bzw. Handlungsfelder der Personalarbeit vgl. Scholz, C. (2014), S. 59-60 sowie S. 83-87.

<sup>66</sup> Ausführlicher zum facettenreichen Begriff bzw. zu den Inhalten der *PE* vgl. Becker, M. (2013), S. 3-5. Dieser Bereich stellt zudem ein relativ junges und interdisziplinär geprägtes Erkenntnisgebiet dar; vgl. Becker, M. (2013), S. 34-152.

<sup>67</sup> Vgl. Becker, M. (2013), S. 5; Solga, M. / Ryschka, J. / Mattenkloft, A. (2011), S. 22-28.

<sup>68</sup> Zu Selbstorganisation bzw. Selbststeuerung im Bildungskontext vgl. bspw. Arnold, R. (2010c), S. 263-265. U. a. spiegelt selbstorganisiertes Lernen wider, dass Wissen bzw. Kompetenzen nicht vermittelt werden können. Vielmehr obliegt es den Lernakteuren (in diesem Kontext Coach und Coachee) – paradoxerweise mit initialem Impuls durch die *PE* und ggf. im Rahmen grob gesteckter Entwicklungsziele – den Lernprozess selbst zu gestalten.

<sup>69</sup> Vgl. Ryschka, J. / Tietze, K.-O. (2011), S. 95. Im Fokus steht dabei grundsätzlich der einzelne Mitarbeitende.

<sup>70</sup> Vgl. Negri, C. (2013), S. 258-259; Michaelis, B. / Nohe, C. / Sonntag, K. (2012), S. 374-375.

Team- und Unternehmensebene qualifizierend, problemlösend bzw. zukunfts-gestaltend zu wirken.<sup>71</sup>

Abschließend sei zumindest erwähnt, dass im Zusammenhang mit PE rechtliche Aspekte zu beachten sind.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Baumann, M. (2016), S. 425-428.

<sup>72</sup> Der Hinweis erscheint erforderlich, weil Arbeitsrecht vorwiegend mit bestimmten Personalthemen, wie bspw. Personalfreisetzung, in Verbindung gebracht wird. Zwar ist der Begriff PE rechtlich nicht gebräuchlich (vgl. dazu Kämper, C. (2011), S. 405), im Zusammenhang mit Arbeitsleistung, Beschäftigungssicherung etc. ist die Thematik ‚Aus- und Weiterbildung‘ jedoch durchaus rechtlich bedeutsam; vgl. Miebach, B. (2017), S. 170-171. Ausführlicher zur Thematik Weiterbildung im kollektiven Arbeitsrecht vgl. Dobischat, R. / Fischell, M. / Rosendahl, A. (2015), S. 131-170.

### 3 Forschungsstand

In den letzten Jahren ist die Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen zum Themenbereich Coaching deutlich gestiegen.<sup>73</sup> In diesem weiten bzw. heterogenen Feld besteht jedoch weiterhin generell Forschungsbedarf.<sup>74</sup> Trotz eines Mangels an einer (einheitlichen) theoretischen Fundierung<sup>75</sup> bzw. eines einheitlichen Untersuchungsstandards<sup>76</sup> kann verkürzt vorweggenommen werden, dass Coaching wirkt.<sup>77</sup> Auf Basis einer theoretisch-konzeptionellen, literaturgestützten Analyse werden im Folgenden ausgewählte Forschungsaspekte dargestellt.

#### 3.1 Überblick: Anwendungsbereiche – Ziele – Setting – Techniken – Voraussetzungen

Typische *Anwendungsbereiche* für (Einzel-)Coaching stellen das *Coaching von Führungskräften und Projektleitenden* sowie Coaching im HR-/Personalbereich dar. Ersteres zielt darauf ab, (künftige) berufliche Herausforderungen besser zu bewältigen. Im Fokus steht dabei nicht nur das Topmanagement.<sup>78</sup> Gerade Führungskräfte im unteren und mittleren Management sind einem besonderen Spannungsfeld aus Person (u. a. Qualifikation, Motivation), beruflicher Rolle (u. a. Anforderungen, Kompetenzen, Verantwortung) und Organisation (u. a. Strukturen, Kultur) ausgesetzt.<sup>79</sup> *Anlässe* für Coaching können bspw. die Ausgestaltung der beruflichen Rolle, die Erweiterung von Kompetenzen zur Vorbereitung auf bzw. Einarbeitung in neue Aufgabenbereiche oder die Entwicklung beruflicher Visionen und Ziele (sowohl für den eigenen (neuen) Verantwort-

---

<sup>73</sup> Vgl. Greif, S. (2016), S. 174.

<sup>74</sup> Vgl. Böning, U. (2015), S. 7-8. Kennzeichnend sind Gegensätzlichkeiten – bspw. zwischen Wissenschaft und Praxis (im Sinne toolfokussierter, selbsternannter bzw. selbstüberzeugter Coaching-Praktiker), die eine angestrebte Professionalisierung zumindest nicht beflügeln dürften; vgl. ebenda, S. 11.

<sup>75</sup> Seit mehreren Jahren zeichnen sich jedoch speziell im Bereich der Wirksamkeitsforschung vereinheitlichende Modelle ab; ausführlicher zu Wirk- bzw. Erfolgsfaktoren vgl. Kapitel 3.3 dieses Beitrages.

<sup>76</sup> Vgl. Greif, S. (2016), S. 174.

<sup>77</sup> Vgl. zum aktuellen Stand der Wirksamkeitsforschung Greif, S. (2016), S. 173-175.

<sup>78</sup> Oftmals existieren Unterschiede zwischen dem Coaching im Topmanagement und in den weiteren (Führungs-)Ebenen; vgl. Böning, U. (2013), S. 141-144.

<sup>79</sup> Häufig wird in diesem Zusammenhang von einer ‚Sandwichposition/-rolle‘ gesprochen. Ausführlicher zur Thematik Coaching im unteren und mittleren Management vgl. della Picca, M. (2013), S. 109-125.

tungsbereich als auch persönlich – bspw. im Rahmen der eigenen Karriereplanung/-entwicklung) sein.<sup>80</sup> Projektverantwortung stellt ebenfalls hohe Anforderungen an Leitende sowie den begleitenden Coach.<sup>81</sup> *Coaching im HR-Bereich* kann sowohl den Einsatz von Coaching im Rahmen betrieblicher PE (auch als Qualifizierungsangebot für die Mitarbeitenden des Personalbereichs selbst) bedeuten, als auch die zusätzliche Rolle der PE-Mitarbeitenden als interner Coach.<sup>82</sup> Dies ist gerade im Change-Umfeld besonders herausfordernd.<sup>83</sup> Hier kann Coaching neben einem defizitorientierten Einsatz einen potenzialorientierten bzw. präventiven Charakter<sup>84</sup> besitzen. Konkret ermöglicht Coaching die Weiterentwicklung und Bindung sog. Talente bzw. High Potentials oder aber zumindest die Chancen wahrende und faire Begleitung (vermeintlicher) ‚minderleistender Personen‘, von denen sich das Unternehmen tendenziell trennen möchte.<sup>85</sup>

Das *Setting* beschreibt den konkreten Rahmen von Coaching und damit, wie in den einzelnen Coaching-Terminen die (vertraglich) vereinbarten Ziele bzw. Anliegen erreicht werden sollen. Unterschieden wird insbesondere zwischen internem bzw. externem Coaching sowie Einzel- und Gruppen-/Teamcoaching.<sup>86</sup> Daneben werden vertraglich auch Details wie die voraussichtliche Anzahl der Termine, Dauer, Ort, Geheimhaltung, Honorar etc. als Grund-

---

<sup>80</sup> Eine Übersicht häufiger Anlässe für Coaching mit dem Fokus auf Business bzw. Führung (inklusive Betrachtung von Unterschieden zwischen den Hierarchieebenen Top- und Mittelmanagement) bietet bspw. Böning, U. (2016), S. 12-15.

<sup>81</sup> Ausführlicher zur Thematik Coaching für Projektleitende vgl. Lippmann, R. (2013), S. 155-169.

<sup>82</sup> Ausführlicher zur Thematik Coaching im Human Resource Management vgl. Werkmann-Karcher, B. (2013), S. 169-180.

<sup>83</sup> Im Rahmen von Restrukturierung, Fusion, Stellenabbau etc. haben PE-Mitarbeitende von vornherein eine besondere Doppelrolle inne – als Umsetzende unbeliebter Maßnahmen und gleichzeitig als interne Ansprechpartnerinnen und -partner für die Betroffenen. Zu den generellen Herausforderungen der Gestaltung bzw. Steuerung von Veränderungen in Organisationen (Change Management) vgl. bspw. Kiel, V. (2010), passim.

<sup>84</sup> Gerade Führungskräfte des mittleren Managements, die sich in einer ‚Sandwich-Position‘ befinden, kann Coaching bei der Reflexion und (Neu-)Gestaltung ihrer Rolle unterstützen; vgl. Wieser, D. (2014), S. 61-62.

<sup>85</sup> Ein weiteres Szenario stellt Outplacement dar. Hierbei finanzieren Unternehmen über einen vorher bestimmten Zeitraum ihren ausscheidenden Mitarbeitenden eine professionelle externe Beratung, um ihnen eine berufliche Neuorientierung zu erleichtern. Vgl. dazu vertiefend Dotzauer, A. (2017), S. 22-25.

<sup>86</sup> Ausführlicher zu den Unterschieden verschiedener Settings vgl. Lippmann, E. (2013d), S. 87-106.

lage für die zeitlich befristete Beratungsbeziehung vereinbart.<sup>87</sup> Die individuelle Ausgestaltung der Beratungsbeziehung zwischen Coachee und Coach wird als sog. psychologischer Vertrag bezeichnet.<sup>88</sup>

Es existiert eine große Anzahl an *Techniken*<sup>89</sup> bzw. Methoden. Grob können neben Gesprächen als Hauptmethode psychotherapienahe und materialgestützte Methoden unterschieden werden.<sup>90</sup> Eine alphabetische Auswahl von Methoden für die selektive Anwendung im Einzelcoaching stellt bspw. Lippmann vor.<sup>91</sup> Besonders erwähnenswert scheinen folgende Interventionen: *Aktives Zuhören* spiegelt neben einer wertschätzenden Grundhaltung Verständnis wider. Die *innere Reise*<sup>92</sup> führt gedanklich zu früher erfolgreich geregelten Situationen und ermöglicht dadurch die Bewältigung zunächst unlösbar erscheinender aktueller Herausforderungen. Das sog. *innere Team*<sup>93</sup> hilft bei ambivalenten Entscheidungs- bzw. Konfliktsituationen. *Kommunikations-*<sup>94</sup> und *Konfliktcoaching*<sup>95</sup> tragen zum besseren Verständnis sowie zur Bewältigung und Prävention von Konflikten bei. *Reframing*<sup>96</sup> ermöglicht durch Umdeutung problematisch erlebter Situationen neue Perspektiven. *Systemisch-lösungsorientierte Fragen*<sup>97</sup> helfen insbesondere bei der Fokussierung und Aktivierung von Ressourcen. Neben der Betrachtung theoretischer Interventionsmöglichkeiten stellt sich die Frage, was Coaches tatsächlich in ihrer Praxis tun. Viel Zeit verbringen erfahrene Coaches im Coaching-Prozess mit Zuhören,

---

<sup>87</sup> Zu (weiteren) Aspekten der Gestaltung der Zusammenarbeit vgl. Kapitel 4.3 dieses Beitrages.

<sup>88</sup> Hierbei handelt es sich nicht um einen formalen Vertrag, sondern vielmehr um Spielregeln bzw. (implizite) Erwartungen, die – zur Vermeidung möglicher Konflikte – geklärt und eingehalten werden sollten.

<sup>89</sup> Technik wird hier im Sinne einer im Coaching-Prozess eingesetzten transparenten Methode bzw. Intervention verstanden, die dem Coachee dient und diesen nicht (verdeckt) manipuliert.

<sup>90</sup> Vgl. Schreyögg, A. (2012a), S. 247-339.

<sup>91</sup> Vgl. auch im Folgenden Lippmann, E. (2013c), S. 431-454.

<sup>92</sup> Ein Beispiel für das Coaching-Tool findet sich bei Kaschek, B. / Schumacher, I. (2015), S. 65-69.

<sup>93</sup> Vgl. Schulz von Thun, F. (2011b), passim.

<sup>94</sup> Vgl. Schulz von Thun, F. (2011a), passim.

<sup>95</sup> Vgl. Schreyögg, A. (2011), passim.

<sup>96</sup> Ausführlicher zur Interventionstechnik vgl. Demmerle, C. / Schmidt, J. M. / Hess, M. et al. (2011), S. 331-332.

<sup>97</sup> Vgl. im Überblick bei Radatz, S. (2013), S. 216-218 bzw. ausführlicher ebenda., S. 167-216. Darüber hinaus können systemische Fragen auch generell im Führungsalltag hilfreich sein; vgl. Patrzek, A. (2017), passim.



gefolgt von Reflektieren und Fragen stellen. Im Fokus steht dabei meist das Erleben und Verhalten der Coachees.<sup>98</sup>

Angemerkt sei, dass die Wahl der ‚richtigen‘ Technik nicht ausreicht.<sup>99</sup> Bspw. sollte die koordinierende betriebliche PE Coaching in einem geeigneten konzeptionellen Rahmen anbieten.<sup>100</sup> Überhaupt kann Coaching nur dann gelingen, wenn ein *Vertrauensverhältnis* zwischen Coachee und Coach besteht. Dies setzt beim Coach neben fachlich-methodischen entsprechende personale sowie sozial-kommunikative Kompetenzen voraus.<sup>101</sup> Zudem ist der Werkzeugeinsatz in eine geeignete systemische Methodik einzubinden.<sup>102</sup> Dabei ist ein zentraler Aspekt, dass Coaching stets eine ‚Koproduktion‘ von Coachee und Coach ist. Daraus resultiert, dass die Rolle des Coaches als fachlicher Experte mit ‚richtiger‘ Diagnose und Intervention allein nicht ausreichend ist. Nicht zuletzt existieren neben persönlichen auch metatheoretische Voraussetzungen für den Einsatz von Tools.<sup>103</sup>

### 3.2 Angebot, Verbreitung bzw. Nachfrage von Coaching

Die Daten der sog. *Marburger Coaching-Studien*<sup>104</sup> geben Aufschluss über die zuvor wenig bekannte Entwicklung bzw. Verbreitung von Coaching im deutschsprachigen Raum. Coaching hat sich demnach zum populärsten PE-Instrument entwickelt. Im Fokus stehen Führungskräfte im mittleren und gehobenen Ma-

---

<sup>98</sup> Vgl. Deplazes, S. / Schwyter, S. / Möller, H. (2016), S. 9.

<sup>99</sup> Der Begriff ‚Tool‘ löst das Bild eines Werkzeugkastens aus. Die potenzielle Gefahr – nämlich insbesondere die mögliche Einseitigkeit bzw. der Tunnelblick und die daraus resultierende suboptimale Begleitung des Coachee – wird gelegentlich mit folgendem, Paul Watzlawick zugesprochenen, Zitat umschrieben: „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“

<sup>100</sup> Webers spricht in diesem Zusammenhang von einer grundlegenden Coaching-Architektur. Auf diese folgt das Design der einzelnen Schritte sowie der konkrete Einsatz von Werkzeugen und Methoden; vgl. Webers, T. (2015), S. 42.

<sup>101</sup> Ausführlicher zur Arbeitsbeziehung zwischen Coachee und Coach vgl. Webers, T. (2015), S. 73-87.

<sup>102</sup> Ausführlicher zur Gestaltung der konkreteren Zusammenarbeit vgl. Webers, T. (2015), S. 105-124.

<sup>103</sup> Obwohl es die Metatheorie für Coaching (noch) nicht gibt, können anerkannte übergeordnete und veränderungswirksame Faktoren ausgemacht werden; vgl. Eiden-schink, K. (2015), S. 239-243.

<sup>104</sup> Zum Forschungsdesign bzw. methodischen Vorgehen sowie im Folgenden vgl. Gross, P.-P. / Stephan, M. (2015), S. 16-21. Die aktuellen Ergebnisse der zuletzt in 2016 durchgeführten Umfrage waren zum Zeitpunkt der Finalisierung dieses Beitrages noch nicht veröffentlicht.

nagement. Auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen wird die Nachfrage weiter zunehmen.

Die steigende Nachfrage nach Coaching spiegelt sich in der Entwicklung der Auftragslage, den Umsätzen und Stundensätzen der Coaches wider. In diesem Zusammenhang sind die jährlichen Erkenntnisse der *BCO* (Büro für Coaching und Organisationsberatung) *Coaching-Umfrage*<sup>105</sup> zu erwähnen, die auf der Selbstauskunft teilnehmender Coaches beruhen.

Coaching hat weiteres Potenzial. Die Entwicklung der Nachfrage nach Coaching hängt auch vom Image ab, das neben den Aktivitäten der einzelnen Anbieter auch von diversen *Verbänden*<sup>106</sup> geprägt wird. Eine entsprechende Positionierung ist auch notwendig: Noch immer wird eine ‚Profilschwäche‘ von Coaching konstatiert. Sie resultiert neben einem unklaren bzw. ungeschützten Begriff und einer undeutlichen Abgrenzung von anderen Beratungsformen insbesondere aus einer unklaren Zuständigkeit für Coaching.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Die Ergebnisse der bisherigen Umfragen sind online verfügbar; vgl. Middendorf, J. / BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung (2017), o. S., (letzter Zugriff: 01.08.2017).

<sup>106</sup> Einen alphabetischen Überblick über zahlreiche originäre Coaching-Verbände, Misch- sowie europäische und weltweite Verbände bietet Rauen, C. (2016), o. S., (letzter Zugriff: 01.08.2017).

<sup>107</sup> Vgl. Fietze, B. (2015), S. 8-11. Hilfreich ist daher u. a. die (Weiter-)Entwicklung regulierender Standards; vgl. ebenda, S. 11. Zur Thematik Profession und Professionalisierung vgl. Kapitel 3.4 des vorliegenden Beitrages.

### 3.3 Ausgewählte Evaluierungsansätze von Wirk- bzw. Erfolgsfaktoren

Dass Coaching wirksam ist, ist seit geraumer Zeit belegt.<sup>108</sup> Generell gestaltet sich die Coaching-Forschung<sup>109</sup> jedoch schwierig, da bspw. die Rahmenbedingungen komplex, das Handeln der Akteure veränderlich oder durch eine Vielzahl von Faktoren wechselseitig beeinflussbar sind.<sup>110</sup>

Entscheidenden Einfluss auf die Messung haben das Ziel, das Vorgehen bzw. das bei der Evaluation<sup>111</sup> zugrunde gelegte Modell. Liegt der Fokus auf der Wirksamkeit bzw. Effektivität, wird zumindest zwischen unmittelbarem Ergebnis (Output) und Wirksamkeit (Outcome) unterschieden.<sup>112</sup> Coaching ist dabei umso wirksamer, je besser die (nach einer Diagnose<sup>113</sup>) vereinbarten Ziele<sup>114</sup> erreicht wurden. Für eine systematische Erhebung sind Bewertungskriterien bzw. Messzeitpunkte zu erweitern.<sup>115</sup> Ein den aktuellen Forschungsstand widerspiegelndes umfassendes *Evaluationsmodell* für Coaching findet sich bei Greif.<sup>116</sup> Es verwendet die Kategorien Voraussetzungen, Coaching-Prozess sowie kurz- und langfristige Ergebnisse und betrachtet dabei neben der Personen- auch die Unternehmensebene.

<sup>108</sup> Vgl. bspw. Mäthner, E. / Jansen, A. / Bachmann, T. (2005), S. 70-72.

<sup>109</sup> Ähnlich unübersichtlich sind die Forschungsergebnisse. Einen generellen Systematisierungsversuch unternehmen bspw. Böning, U. / Kegel, C. (2015), passim. Auf Basis ihrer recherchierten Forschungsarbeiten ist wohl Führungskräfte-/Leadership-Coaching (Rubrik Business-Coaching) am weitesten erforscht; vgl. ebenda, S. 40.

<sup>110</sup> Auf übergeordneter Ebene kommt die generelle Mess- bzw. Zurechnungsproblematik der PE hinzu; vgl. Kapitel 4.2 des vorliegenden Beitrages. Für die durchaus interessante ethische Problematik der Bewertung von Coaching-Prozessen vgl. Geißler, H. (2016b), passim.

<sup>111</sup> Generell zur Evaluationsforschung sowie zu Ansätzen bzw. Phasen vgl. Döring, N. / Bortz, J. (2016), S. 975-1036.

<sup>112</sup> Vgl. Döring, N. / Bortz, J. (2016), S. 998.

<sup>113</sup> Kompakt zur (Eingangs-)Diagnostik im Coaching bzw. zum Untersuchungsstand vgl. Möller, H. / Kotte, S. (2016), S. 1-5.

<sup>114</sup> Gerade die Zielklärung stellt eine sehr wichtige Aufgabe im Coaching-Prozess dar; vgl. Greif, S. / Schmidt, F. / Thamm, A. (2012), S. 383-384. Einen Überblick über Zielklärung und -erreichung auf Basis der Zielsetzungstheorie (diesbezüglich sei auf das Akronym SMART (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert) verwiesen) bieten Wastian, M. / Poetschki, J. (2016), passim.

<sup>115</sup> Typischer- bzw. notwendigerweise wird die – in der PE-Praxis häufig anzutreffende – unmittelbare Messung der Zufriedenheit durch spätere Erhebungen der Wirkungen (Lern-, Verhaltens- und Unternehmensebene) ergänzt. Wesentliche Impulse liefern insbesondere die pragmatischen Veröffentlichungen von Kirkpatrick; vgl. u. a. Kirkpatrick, D. L. (1976), passim; Kirkpatrick, D. L. (1979), passim; Kirkpatrick, D. L. / Kirkpatrick, J. D. (2008), S. 21-26.

<sup>116</sup> Vgl. auch im Folgenden Greif, S. (2016), S. 167-173.

Da Coaching, wie erwähnt, wissenschaftlich schwer kontrollierbar ist, überrascht die heterogene Qualität der grundsätzlich steigenden Anzahl wissenschaftlicher Publikationen wenig.<sup>117</sup> Interessant scheint daher ein Blick auf *metaanalytische Untersuchungen*.<sup>118</sup> Folgt man den Auswahlkriterien von Greif bzw. Kotte et al., scheinen im Kontext Business- bzw. Führungskräfte-Coaching insbesondere die Veröffentlichungen von Theeboom et al.<sup>119</sup>, Jones et al.<sup>120</sup>, De Meuse et al.<sup>121</sup> und Sonesh et al.<sup>122</sup> bemerkenswert.<sup>123</sup> ‚Den‘ Coaching-Erfolg gibt es jedoch nicht, da unterschiedliche Prädiktoren (Prozess bzw. Setting, Beziehung(squalität), Merkmale des Coaches bzw. der Coachees) verwendet wurden.<sup>124</sup> Dies erschwert auch den Vergleich mit anderen PE-Formaten.<sup>125</sup> Generell scheinen Selbsteinschätzungen höher auszufallen als die Beurteilung des Coaching-Erfolgs durch Dritte. Die Coaching-Dauer zeigt keinen eindeutigen Einfluss. Blended Coaching – also der integrierte Einsatz technik-/onlinebasierter Formate – wirkt vergleichbar erfolgreich.<sup>126</sup> Die Beziehungsqua-

---

<sup>117</sup> Vgl. Kotte, S. / Oellerich, K. / Schubert, D. et al. (2015), S. 31.

<sup>118</sup> Metaanalysen – die (quantitative) Betrachtung der Ergebnisse einer Mehrzahl empirischer Studien – sind einerseits nachvollziehbarer als subjektive Übersichtsartikel bzw. Reviews. Andererseits fokussieren sie stark auf ausgewählte statistische Effekte. Zudem wird u. a. wegen der Studienunterschiede Kritik am Vergleich von ‚Äpfeln und Birnen‘ bzw. der Aussagekraft (‚garbage-in-garbage-out‘) geübt; vgl. Döring, N. / Bortz, J. (2016), S. 903.

<sup>119</sup> Vgl. Theeboom, T. / Beersma, B. / van Vianen, A. E. (2014), passim.

<sup>120</sup> Vgl. Jones, R. J. / Woods, S. A. / Guillaume, Y. (2014), passim; Jones, R. J. / Woods, S. A. / Guillaume, Y. R. F. (2016), passim.

<sup>121</sup> Vgl. De Meuse, K. P. / Dai, G. / Lee, R. J. (2009), passim.

<sup>122</sup> Vgl. Sonesh, S. C. / Coultas, C. W. / Lacerenza, C. N. et al. (2015), passim.

<sup>123</sup> Auf die ersten beiden Metaanalysen verweist Greif; vgl. Greif, S. (2016), S. 174-175. Kotte S. / Hinn, D. / Oellerich, K. et al. beziehen in ihre Untersuchung des ‚stock of knowledge‘ der Coaching-Forschung zusätzlich die Analysen von De Meuse, K. P. / Dai, G. / Lee, R. J. sowie Sonesh, S. C. / Coultas, C. W. / Lacerenza, C. N. et al. mit ein; vgl. Kotte, S. / Hinn, D. / Oellerich, K. et al. (2016), S. 9-20. Hinsichtlich der Provenienz der Studien kommen zur zuvor angedeuteten generellen Kritik am metaanalytischen Verfahren u. a. mögliche kulturelle Unterschiede hinzu, die die Aussagekraft bzw. Generalisierbarkeit einschränken können.

<sup>124</sup> Vgl. Kotte, S. / Hinn, D. / Oellerich, K. et al. (2016), S. 16.

<sup>125</sup> Vgl. auch im Folgenden Kotte, S. / Hinn, D. / Oellerich, K. et al. (2016), S. 20-21. Vor dem Hintergrund der Limitationen des derzeitigen Forschungsstandes handelt es sich beim Skizzierten eher um Zwischenergebnisse, die weiterer Forschungsaktivitäten bedürfen.

<sup>126</sup> Vgl. Kapitel 5.3 dieses Beitrages.

lität hat Einfluss.<sup>127</sup> Der Einsatz interner Coaches scheint vorteilhafter als der von externen.

Meist wird von erwünschten Wirkungen beim Einsatz von Coaching ausgegangen. Untersuchungen des gesamten Wirkungsspektrums und insbesondere möglicher *Nebenwirkungen*<sup>128</sup> sind noch relativ überschaubar.<sup>129</sup> Dabei treten negative Effekte in Coachings häufig auf.<sup>130</sup> Weitere Forschungen – auch hinsichtlich der Vermeidung bzw. Bewältigung solcher Effekte – können für die Professionalisierung von Coaches nützlich sein.<sup>131</sup>

### 3.4 Professionsbegriff und Stand der Professionalisierung

Unabhängig vom generellen kontinuierlichen Streben nach der *Professionalisierung*<sup>132</sup> des Angebots von Coaching bzw. des eigenen Handelns als Coach (im Sinne von (kundenseitig wahrgenommener) Qualität bzw. Kompetenz) bedeutet Professionsbildung die Entstehung eines Berufes aus einem Beratungsformat (‚Verberuflichung‘ bspw. im Sinne einer (rechtlichen) Statusbildung).<sup>133</sup> Verfahren bzw. Methoden und Professionalisierung allein führen somit nicht zur Professionsbildung.<sup>134</sup> Wichtige Merkmale einer *Profession* sind dabei ein Berufs-

---

<sup>127</sup> Dabei lässt eine weitere umfassende Wirkstudie den Schluss zu, dass Aufgaben und Ziele wichtiger erscheinen als ein harmonisches Miteinander; vgl. de Haan, E. / Grant, A. M. / Burger, Y. et al. (2016), *passim*.

<sup>128</sup> Zum Forschungsstand in Bezug auf schädliche oder unerwünschte Folgen vgl. Schermuly, C. C. / Graßmann, C. (2016), S. 34-37.

<sup>129</sup> Vgl. Oellerich, K. (2016), S. 43.

<sup>130</sup> Eine Studie belegt in 57,4 Prozent der Coachings das Auftreten mindestens eines negativen Effektes; vgl. Schermuly, C. C. / Schermuly-Haupt, M.-L. / Schölmerich, F. et al. (2014), S. 25-26. Dort findet sich u. a. auch eine Übersicht möglicher negativer Effekte, ihrer Ursachen und Häufigkeit; vgl. ebenda, S. 23-25.

<sup>131</sup> Vgl. Abschnitt 3.4 dieses Beitrages. Derzeit spielt jedoch die Thematik, ungeachtet der generell geringen wissenschaftlichen Fundierung zertifizierter Weiterbildungen, zumindest bei der Ausbildung von Coaches keine Rolle; vgl. Möller, H. / Hellebrandt, M. (2016), S. 99.

<sup>132</sup> Zum gegenwärtigen Professionalisierungsgrad von Coaching vgl. Fietze, B. (2015), S. 7-12.

<sup>133</sup> Vgl. Buer, F. (2007), S. 287. Nach Buer kommt neben der mangelnden Unterscheidung von Verfahren und Format hinsichtlich Coaching (erschwerend) hinzu, dass es keine korrespondierende spezifische Wissenschaftsdisziplin gibt; vgl. ebenda. Für ergänzende Anmerkungen zur Beratung als Profession vgl. Broermann, M. (2015), S. 78-81.

<sup>134</sup> Vgl. Buer, F. (2007), S. 287.

verband, standardisierte Ausbildungen<sup>135</sup>, eine geschützte Berufsbezeichnung und eine eigene Berufsethik.<sup>136</sup> Die besondere Beschaffenheit von Coaching<sup>137</sup> erleichtert jedoch nicht gerade seine (wissenschaftlich basierte) Weiterentwicklung. Ein etabliertes Modell zur systematischen Evaluation von Coaching findet sich bei Greif.<sup>138</sup> Ersichtlich wird, dass die Professionsentwicklung auch von Coaches selbst vorangetrieben wird, indem diese ihre Aktivitäten evaluieren und sich am wissenschaftlichen Diskurs beteiligen.

Dieser (zunächst) als Exkurs anmutende Abschnitt ist deshalb bedeutend, weil – vor dem Hintergrund der noch immer ausstehenden Professionalisierung von Coaching<sup>139</sup> – eben nicht marketing-, sondern professionsbegründete bzw. wissenschaftliche Überlegungen zur Weiterentwicklung von Coaching beitragen. Coaching hat „den Status einer Profession noch nicht erreicht“<sup>140</sup> – trotz seiner Verbreitung und entsprechender Bemühungen bspw. von Verbänden (bzw. ihrer einzelnen Mitglieder). So setzt sich der einflussreiche DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e. V.) gezielt für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität ein. Sein ‚Vier-Säulen-Konzept‘ fördert den Austausch in den Feldern Coaching, Unternehmen, Wissenschaft sowie Weiterbildung und soll die Qualität in der Branche stärken.<sup>141</sup>

Nach diesen forschungsbasierten Betrachtungen folgen nun ausgewählte unternehmenspraktische Aspekte.

---

<sup>135</sup> Vgl. Kapitel 4.6 dieses Beitrages.

<sup>136</sup> Vgl. Kühl, S. (2001), S. 216-220. Der Begriff Coach ist noch nicht (gesetzlich) geschützt.

<sup>137</sup> Vgl. Greif, S. (2015), S. 62.

<sup>138</sup> Vgl. Greif, S. (2015), S. 64. Vgl. dazu rückblickend Abschnitt 3.3 dieses Beitrages.

<sup>139</sup> Vgl. auch im Folgenden Geißler, H. (2015), S. 9-16.

<sup>140</sup> Hasenbein, M. (2016), S. 527.

<sup>141</sup> Vgl. DBVC e.V. (o. J. b), o. S. (letzter Zugriff: 01.08.2017).

## 4 Unternehmenspraxis: Zentrale Aspekte und Empfehlungen

### 4.1 Unternehmens- bzw. Führungskultur und Lernen

Die *Unternehmenskultur* resultiert aus dem Verhalten der Mitarbeitenden und steuert dieses (sog. Dualitätsprinzip<sup>142</sup>). In konkreterer Ausprägung dient die *Führungskultur* der Verhaltenssteuerung der (einzelnen) Mitarbeitenden. Unternehmen gestalten zunehmend bewusst ihre Kultur, um sich insbesondere durch die Qualität des Umgangs mit Mitarbeitenden von der Konkurrenz zu unterscheiden und dadurch Vorteile zu erzielen.<sup>143</sup>

Coaching kann einen Beitrag zur *lernenden Organisation*<sup>144</sup> leisten. Den Rahmen für diese partizipative kontinuierliche Weiterentwicklung bildet eine lernfreundlich gestaltete Unternehmenskultur. Bislang ist Führung jedoch meist hierarchisch geprägt und entspricht bspw. in Hinblick auf Wertschätzung und Eigenverantwortung zunehmend nicht mehr der sich ändernden Erwartungshaltung der Geführten. Sogar Führungskräfte selbst kritisieren, dass die Führungspraxis nicht den Anforderungen entspricht.<sup>145</sup> Das Verständnis von Führung wird sich daher weiter in Richtung Leadership verlagern (müssen).<sup>146</sup> Dies bedeutet u. a. visionärer, sinnstiftender und mitarbeiterorientierter zu führen.<sup>147</sup>

Entsprechende erforderliche Kompetenzen lassen sich unter anderem durch Coaching erlangen. Zentrale Elemente eines entsprechenden Management-Coaching-Prozesses sind Initiierung, Strukturierung und Qualitätssicherung des

---

<sup>142</sup> Vgl. Scholz, C. (2014), S. 930-931.

<sup>143</sup> Zu den Themenbereichen Unternehmenskultur bzw. kulturorientiertem Personalmanagement vgl. Scholz, C. (2014), S. 897-999.

<sup>144</sup> Der etablierte Begriff wirkt irreführend, da vielmehr die Mitarbeitenden lernen und Veränderungen im betreffenden Unternehmen u. a. auf Basis von Selbststeuerung und Eigenverantwortung erfolgen, die die Bewältigung neuer Anforderungen ermöglichen. Ausführlich zu grundlegenden Aspekten des organisationalen Lernens vgl. Argyris, C. / Schön, D. A. (2006), S. 19-35.

<sup>145</sup> Eine viel beachtete Studie über Führungskultur im Wandel fasst die Grundprinzipien ‚guter Führung‘ zusammen; vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2014), passim, (letzter Zugriff: 01.08.2017). Dabei wird Coaching als „unverzichtbares Werkzeug für Führung“ (ebenda, S. 8) ausdrücklich genannt.

<sup>146</sup> Ausführlicher zur lernenden Organisation im skizzierten Spannungsfeld vgl. Bugge, M. (2015), S. 568.

<sup>147</sup> Ausführlicher zum Begriff Leadership inklusive Gegenüberstellung von ‚Manager‘ und ‚Leader‘ vgl. Peters, T. (2015), S. 1-17. Dieser Unterscheidung entsprechen die New Leadership-Führungsstile ‚transaktional‘ und ‚transformational‘; vgl. ebenda, S. 52-59. Die Thematik wird in Abschnitt 4.5 nochmals aufgegriffen.

Coachings. Die Anliegen bzw. Inhalte können dabei durchaus differieren.<sup>148</sup> Nicht zuletzt aufgrund des steigenden Wettbewerbs- bzw. Veränderungsdrucks wird die Nachfrage nach (Führungs-)Coaching daher weiter steigen.<sup>149</sup> Dabei spielt nicht nur die Qualität des Umfelds eine Rolle, wie im folgenden Abschnitt beleuchtet wird.

## 4.2 Zentrale Qualitätsaspekte bzw. -kriterien

Trotz der generellen Problematik hinsichtlich der Evaluierung des Erfolgs von PE-Maßnahmen<sup>150</sup> und des vielschichtigen Qualitätsbegriffs<sup>151</sup> können die nachfolgend skizzierten Aspekte zur Qualitätssicherung bzw. -steigerung beitragen.<sup>152</sup>

Während entsprechende (Selbst-)Darstellungen einzelner Coaches mit einer gewissen Skepsis zu betrachten sind<sup>153</sup>, können aggregierte Qualitätsüberlegungen von Verbänden – unabhängig von eventuellen Marketingaspekten – für Auftraggeber bzw. Coachees durchaus eine Orientierung bieten.<sup>154</sup>

Die Qualität der Beratungsdienstleistung Coaching<sup>155</sup> beginnt bereits mit der *Auswahl* potenzieller Coaches<sup>156</sup> bzw. der *Planung* des Coaching-Prozesses.<sup>157</sup>

---

<sup>148</sup> Für die ausführliche Darlegung des Prozesses vgl. Meifert, M. T. (2012), S. 174-191. Die inhaltliche Beschreibung von für die Coaching- bzw. Führungspraxis typischen Fällen findet sich ebenda, S. 224-339.

<sup>149</sup> Vgl. Schreyögg, A. (2013), S. 407; Michel, A. / Merz, C. / Frey, A. et al. (2014), S. 444.

<sup>150</sup> Zur Problematik einer erfolgreichen PE vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 337-338.

<sup>151</sup> Vgl. Steinke, I. (2012), S. 113-115. Steinke skizziert zudem ein Modell für Qualitätsmanagement für Coaching sowie entsprechende Instrumente; vgl. ebenda, S.117-122.

<sup>152</sup> In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass man sich mit Qualitätsaspekten der ‚boomenden Personalentwicklungsmaßnahme‘ mittlerweile auch im Hochschulbereich auseinandersetzt; vgl. Graf, E.-M. / Wastian, M. (2014), passim.

<sup>153</sup> Vgl. Triebel, C. / Heller, J. (2016), S. V.

<sup>154</sup> Bspw. veröffentlicht der DBVC eine entsprechende Checkliste; vgl. DBVC e. V. (2010), passim, (letzter Zugriff: 25.10.2017).

<sup>155</sup> Für die Betrachtung von Coaching als (professionelle) Dienstleistung vgl. Loebbert, M. (2017), S. 1-2.

<sup>156</sup> Generelle Empfehlungen für die Suche und Auswahl von Beraterinnen und Berater – die jedoch auch für Coaches übertragbar sind – finden sich bei Lippmann, E. (2013a), S. 19-21.

<sup>157</sup> Generell zum Ablauf und Design von Beratungsprojekten vgl. Lippmann, E. (2013a), S. 8-13.



Dabei ist hilfreich, Coaching bewusst im betrieblichen Kontext zu betrachten, u. a. können Unternehmensstrategie und -kultur unpassend sein.<sup>158</sup>

Qualität im Coaching lässt sich mit vier (klassischen) Dimensionen umschreiben.<sup>159</sup> Die *Strukturqualität* beschäftigt sich mit den Rahmenbedingungen (bspw. Aus-/Weiterbildung von Coaches, Setting). Die *Beziehungsqualität*<sup>160</sup> befasst sich mit dem Funktionieren der Beziehung zwischen Coachee und Coach. Die *Prozessqualität* umfasst sämtliche für den Verlauf relevanten inhaltlichen Aspekte. Die *Ergebnisqualität* beschäftigt sich mit der Wirkung von Coaching. Obwohl sicherlich nicht abschließend, beinhalten die skizzierten Dimensionen vielfältige Möglichkeiten, sich *wissenschaftlich* basiert und zugleich *anwendungsorientiert* mit Qualitätsfragen zu befassen.<sup>161</sup>

Die letztgenannten Kriterien der Wissenschaftlichkeit und Anwendungsorientierung berücksichtigt auch ein *Qualitätsindex* für eine integrative Gesamtbeurteilung der Qualität im Coaching.<sup>162</sup> Für eine ganzheitliche Betrachtung beinhaltet er insbesondere psychologisch und wirtschaftswissenschaftlich orientierte Aspekte. Ein übergeordnetes Qualitätskriterium stellen ethische Aspekte dar.<sup>163</sup> Auf die Qualität der Zusammenarbeit wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

---

<sup>158</sup> Coaching stellt eine mögliche PE-Maßnahme dar, die ggf. suboptimal bzw. sogar dysfunktional wirken kann. Impulse für eine geeignete Konzeptualisierung mit dem Fokus auf den Kontext bzw. die Programmplanung finden sich bei Loebbert, M. (2017), S. 150-152. Darüber hinaus sprechen u. a. Verbände Empfehlungen für eine professionelle Implementierung aus; vgl. stellvertretend DBVC e. V. (o. J. a), o. S., (letzter Zugriff: 01.08.2017).

<sup>159</sup> Vgl. auch im Folgenden Triebel, C. / Heller, J. (2016), S. V-VII. Es ergeben sich Parallelen mit dem Modell von Greif (vgl. Kapitel 3.3 dieses Beitrages).

<sup>160</sup> Vgl. diesbezüglich auch die Anmerkungen in Kapitel 4.3 des vorliegenden Beitrages.

<sup>161</sup> Ausführlich vgl. Triebel, C. / Heller, J. / Hauser, B. et al. (2016), passim.

<sup>162</sup> Vgl. Humi, L. (2016), S. 379.

<sup>163</sup> Eine Beschreibung dieser Teilindizes – als Vorschlag zur weiteren Ausarbeitung im fachwissenschaftlichen Diskurs – findet sich bei Humi, L. (2016), S. 381-387.

### 4.3 Gestaltung der Zusammenarbeit

Bei Coaching denkt man häufig (nur) an die dyadische Beziehung zwischen Coachee und Coach.<sup>164</sup> Tatsächlich herrschen im betrieblichen Kontext zumindest im Rahmen der Sondierungs- bzw. Vertragsgespräche jedoch meistens andere Konstellationen vor.<sup>165</sup> Besonders relevante Akteure sind die auftraggebenden Personen des Unternehmens. Dies sind übergeordnete Führungskräfte, Mitarbeitende der PE (die in der Regel zumindest die Vorauswahl vornehmen) und die zu coachende Person mit Entwicklungspotential/-bedarf sowie -interesse.

Daraus resultiert ein Dreiecksverhältnis<sup>166</sup>, das bereits im Vorfeld erforderliche Klärungsgespräche – insbesondere bei ‚verordnetem‘ Coaching<sup>167</sup> – nicht zwingend erleichtert. Gründe dafür können u. a. in (der Nichterfüllung von) impliziten Erwartungen und der Vertraulichkeit liegen.

Mit ‚psychologischer Vertrag‘<sup>168</sup> werden auch im Coaching-Kontext<sup>169</sup> die (wechselseitigen) *impliziten Erwartungen* der Beteiligten bezeichnet, die bei Nichterfüllung – bspw. der Verwirklichung des in Aussicht gestellten nächsten Karriereschrittes oder generell der besseren Bewältigung von Anforderungen – zu geringerer Zufriedenheit, Leistung etc. führen können. Unternehmensseitig besteht oft der Wunsch, den Fortschritt bzw. das Ergebnis des Coachings zu

---

<sup>164</sup> Die Beziehung(squalität) ist als Wirkfaktor bedeutsam, aber bislang vorrangig im psychotherapeutischen Beratungskontext erforscht; vgl. Friesenhahn, J. (2017), S. 5. Ggf. rückt hinsichtlich Wirksamkeit von Coaching ein harmonisches Miteinander in den Hintergrund; vgl. de Haan, E. / Grant, A. M. / Burger, Y. et al. (2016), passim.

<sup>165</sup> Zur Vertragsthematik als Element professioneller Beratung-(sbeziehung) und zu möglichen Konstellationen vgl. Lippmann, E. (2013b), S. 21-23.

<sup>166</sup> Grundlegende Überlegungen zur Dreiecksbeziehung im Kontext (internationales) Business Coaching finden sich bei Spreng, H.-J. (2005), passim. Genau genommen handelt es sich insbesondere im Falle größerer Unternehmen jedoch (mindestens) um ein Beziehungsviereck: Die direkte Führungskraft verantwortet als ‚erste personalentwickelnde Person vor Ort‘ die Weiterentwicklung des künftigen Coachees mit. Häufig tritt sie mit entsprechendem Anliegen sowie Erwartungen/Zielen an die jeweilige Ansprechperson des Personalbereiches heran. In größeren Unternehmen übernimmt nicht selten die Einkaufsabteilung als weitere Beteteiligte standardisiert die Auswahl- bzw. Vertragsgespräche.

<sup>167</sup> Vgl. Lippmann, E. (2013b), S. 40.

<sup>168</sup> Vgl. dazu auch rückblickend Abschnitt 3.1 dieses Beitrages sowie generell zur Thematik Raeder, S. / Grote, G. (2012), passim.

<sup>169</sup> Vgl. Berchtold-Ledergerber, V. (2010), S. 174-177; Lippmann, E. (2013b), S. 21-22. Im Rahmen dieses Beitrages bleiben rechtlich-inhaltliche Aspekte insbesondere rund um die Vertragsgestaltung unberücksichtigt. U. a. stellen Coaching-Verbände zu diesem Zweck ihren Mitgliedern Vertragsmuster zur Verfügung.

überprüfen. Unabhängig von der generellen Problematik der Evaluation von PE-Maßnahmen kann hier die (als wichtig bzw. erforderlich erachtete) *Vertraulichkeit* im Coaching erschwerend wirken.<sup>170</sup>

Hilfreich wirkt ein sorgfältiger Coaching-Prozess mit Einbindung der Beteiligten und unter Berücksichtigung auch der vor- bzw. nachgelagerten Phasen der Initiierung und der Transfersicherung sowie Evaluation.<sup>171</sup> Einen weiteren Qualitätsaspekt kann die Herkunft des Coaches darstellen (vgl. folgenden Abschnitt).

#### 4.4 Ausgewählte Kriterien bei der Abwägung externer versus interner Coach

In engem Zusammenhang mit der in Abschnitt 4.2 skizzierten Qualitätsthematik steht die Abwägung, interne (also eigene Mitarbeitende bzw. Führungskräfte<sup>172</sup>) oder unternehmensexterne Coaches zu beauftragen respektive dem Coachee zur Auswahl vorzuschlagen. Bspw. wird bei Veränderungsprozessen die Begleitung durch einen *externen* Coach als vorteilhaft angesehen.<sup>173</sup> Das Coaching von Führungskräften erfolgt ebenfalls oft durch externe Coaches.<sup>174</sup> Diese erbringen ihre Leistungen für organisationsinterne Belange auf selbstständiger Basis oder als Angestellte einer Unternehmensberatung. Dabei arbeiten sie ggfs. auch mit internen Coaches zusammen.

*Interne* Coaches sind entweder hauptberuflich als Stabs-Coach oder nebenberuflich (Führungskraft als Linien-Coach) tätig.<sup>175</sup> Internes Coaching entfaltet durchaus einen Nutzen. Bereits seine Implementierung kann als vertrauensför-

---

<sup>170</sup> Die Beziehungsqualität zwischen Coachee und Coach ist für den Erfolg prägend. Das Vertraulichkeitspostulat wird kaum hinterfragt. Dabei kann der Coaching-Prozess durchaus offen(er) gestaltet werden. Ein modellhafter Vorschlag für ein entsprechendes Vorgehen findet sich bei Lenz, U. (2016), S. 35. Die Vertraulichkeit wird durch einvernehmliches Einbeziehen weiterer Personen (bspw. Kundinnen und Kunden) zum Teil aufgehoben.

<sup>171</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Kernelemente eines Coaching-Prozesses (auch unter Berücksichtigung der Perspektive bzw. Rolle von HR) vgl. Meifert, M. T. (2012), S. 174-191.

<sup>172</sup> Zur Thematik (eigene) Führungskraft als Coach vgl. Kapitel 4.5 dieses Beitrages.

<sup>173</sup> Vgl. Hausherr Fischer, A. (2013), S. 233.

<sup>174</sup> Ausführlicher zur Thematik extern/intern sowie den verbundenen Stärken und Schwächen bzw. Risiken vgl. Rauen, C. (2014), S. 28-35.

<sup>175</sup> Vgl. Rauen, C. (2014), S. 29. Auf die Thematik bzw. Problematik der (eigenen) Führungskraft als Coach wird gesondert in Kapitel 4.5 dieses Beitrages eingegangen.

derndes Signal verstanden werden.<sup>176</sup> Interne Coaches können durch ihr Kontextwissen Sachverhalte treffsicherer einschätzen. Zudem steht ihr (wachsendes) Know-how dem eigenen Unternehmen dauerhafter zur Verfügung.<sup>177</sup> Problematisch an der Rolle des internen Coaches ist das Spannungsfeld zwischen den Interessen des Unternehmens und denjenigen des Coachees.<sup>178</sup> Je nach Konstellation können sich die Beziehung zum Unternehmen und der Coaching-Prozess sogar verschlechtern.<sup>179</sup>

Fazit ist, dass die Wahl eines externen oder internen Coaches allein keinen ausreichenden Anhaltspunkt für die Wirkung bzw. Qualität des Coachings darstellt.<sup>180</sup> Gerade der interne Coach kann bei Bedarf seine Rolle u. a. durch geeignetes Selbstmarketing stärken.<sup>181</sup> Dies basiert auf einer entsprechenden Qualifizierung und kontinuierlichen weiteren Professionalisierung – bspw. durch Weiterbildung sowie kollegialen Austausch und Reflexion. Unternehmensseitig empfehlen sich geeignete konzeptionelle Vorüberlegungen bzw. Designvarianten<sup>182</sup>, um den Erfolg internen Coachings sicherzustellen. Eine besondere Variante ist die eigene Führungskraft als Coach (vgl. folgenden Abschnitt).

#### 4.5 Führungskraft als Coach

Die Thematik bzw. Problematik des Coachings durch die eigene Führungskraft<sup>183</sup> ist nicht neu<sup>184</sup>, aber weiterhin aktuell. Zahlreiche Qualifizierungsangebote propagieren ein entsprechendes Führungshandeln.<sup>185</sup> Dies ist aus mehreren Gründen problematisch. So scheinen manche Führungskräfte bereits mit

---

<sup>176</sup> Vgl. Trzaska, E. (2011), S. 143. Ausführlich zu den vielfältigen Aspekten des Vertrauens im internen Coaching vgl. ebenda, S. 133-142.

<sup>177</sup> Weitere typische Anlässe bzw. Wirkungsbereiche finden sich bei Bollhöfer, G. (2015), S. 345-347.

<sup>178</sup> Vgl. Rauen, C. (2014), S. 32.

<sup>179</sup> Ausführlicher zur Loyalitätsthematik bzw. -problematik im internen Coaching vgl. Steiner, U. (2015), passim.

<sup>180</sup> Gleichwohl kann sich der Professionalitätsgrad auswirken. Typische konzeptionelle Verantwortlichkeiten und Ausprägungen internen Coachings finden sich bei Schreyögg, A. (2015b), S. 66-69.

<sup>181</sup> Vgl. Schreyögg, A. (2015b), S. 72.

<sup>182</sup> Vgl. Bollhöfer, G. (2015), S. 347-355.

<sup>183</sup> Vgl. bspw. Rauen, C. (2014), S. 35-39.

<sup>184</sup> Vgl. bspw. den Überblick bei Schiessler, B. (2010), S. 134-143.

<sup>185</sup> Vgl. bspw. Haufe Akademie (2016), o. S. (letzter Zugriff: 01.08.2017).

der normalen Führungstätigkeit überfordert.<sup>186</sup> Das Agieren als Coach setzt neben einer entsprechenden Qualifizierung<sup>187</sup> auch eine entsprechende Haltung voraus. Insbesondere der unreflektierte oder gar manipulative Einsatz von Coaching-Techniken stellt ein Risiko dar.<sup>188</sup> Auch im Berufsalltag ist die Rolle der Führungskraft als Coach nicht unproblematisch. Die per se mit hierarchischer Macht ausgestattete komplementäre Rolle suggeriert eine symmetrische (Kommunikations-)Beziehung.<sup>189</sup> Spätestens in herausfordernden Führungssituationen werden jedoch klassische Führungsmuster – direktiv, kontrollierend, extrinsisch motivierend – durchbrochen. Zudem gibt es Hinweise, dass als Coach qualifizierte Führungskräfte in ihrer Doppelrolle weniger als Coach im engeren Sinne agieren. Vielmehr wirkt ihr Führungshandeln generell reflektierter.<sup>190</sup> Auch hier scheint weitere Forschung erforderlichlich.

Ein zielführender Ausweg ist, im Sinne einer wirksam(er)en Führung weniger auf die (zusätzliche) Rolle als klassischer Coach als vielmehr auf die sog. transformationale Führung<sup>191</sup> – und somit auf einen *dem Coaching ähnlichen Führungsstil* – zu setzen.<sup>192</sup> Transformationale Führung baut auf klassischer (transaktional geprägter) Führung auf und zielt insbesondere darauf ab, Mitarbeitende durch individuelle Behandlung, intellektuelle Förderung und Inspiration zu ‚transformieren‘ und dadurch letztlich zu selbstständigem Handeln zu befähigen.<sup>193</sup>

---

<sup>186</sup> Vgl. u. a. die Thematik ‚destruktive Führung‘; vgl. Lang, R. (2014), S. 330-341.

<sup>187</sup> Ausführlicher zu den Anforderungen an Führung, erforderlichen Kompetenzen, Grenzen von Coaching im Führungskontext und adäquater Weiterbildung vgl. Hasenbein, M. / Riess-Beger, D. (2014), passim.

<sup>188</sup> Vgl. Öhlschlegel-Haubrock, S. / Rach, J. / Wolf, J. (2016), S. 60-63.

<sup>189</sup> Zur symmetrischen bzw. komplementären Interaktion – d. h. zum Grad der Gleichheit bzw. Wechselseitigkeit von Gesprächspartnerinnen und -partnern – vgl. das sog. fünfte metakommunikative Axiom von Watzlawick, P. / Beavin, J. H. / Jackson, D. D. (2011), S. 78-81.

<sup>190</sup> Vgl. Sedlacek, L. / Webers, T. (2015), S. 443-444.

<sup>191</sup> Zu neueren Entwicklungen zum Konzept der transformationalen Führung vgl. Felfe, J. (2015), S. 39-53.

<sup>192</sup> Voraussetzung dafür ist, dass sich (künftige) Führungskräfte als Coaches und Mentoren ihrer Mitarbeitenden verstehen. Dieses Selbstverständnis, das sich u. a. durch Wertschätzung äußert, kann durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen gefördert werden. Ein Trainingskonzept zum Aufbau transformationaler Führungskompetenz findet sich bei Öhlschlegel-Haubrock, S. / Rach, J. / Wolf, J. (2016), S. 67-95.

<sup>193</sup> Vgl. Wunderer, R. (2011), S. 241-244.

#### 4.6 Qualitätskriterien für die Auswahl einer Coach-Ausbildung

Für den nicht seltenen Fall, dass sich (auch) Führungskräfte als Coach qualifizieren möchten, sind Auswahl- bzw. Qualitätskriterien hilfreich.<sup>194</sup> Bislang besteht jedoch ein Mangel an Instrumenten, die der systematischen Erfassung erforderlicher Kompetenzen, zu deren Vermittlung in Coach-Ausbildungen und somit einer Auswahlentscheidung dienen.<sup>195</sup> Zudem besteht bei den zahlreichen Angeboten generell ein Mangel an wissenschaftlicher Fundierung.<sup>196</sup>

Die 2003/2004 initiierte *DIN SPEC PAS 1029* des Deutschen Instituts für Normung sollte über eine DIN-Zertifizierung als Business Coach für mehr Transparenz auf dem Coaching-Markt sorgen. Die entsprechenden Regelungen im Bereich ‚Kompetenzfeld Einzel-Coaching‘ dien(t)en jedoch eher als Curriculum für Coaching-Ausbildungen. Die Zertifizierung wurde 2010 eingestellt.<sup>197</sup>

Die *Stiftung Warentest* hat im Anschluss an die verdeckte Teilnahme von Testpersonen an acht Ausbildungen<sup>198</sup> einen Katalog mit 13 Anforderungskriterien<sup>199</sup> veröffentlicht, die den Erfolg von Coaching-Ausbildungen sicherstellen sollen. Stiftung Warentest stützte sich dabei nicht auf einzelne Verbände bzw. Institute. Für den Katalog existiert jedoch kein (meta)theoretisch fundiertes Modell.

Dagegen haben *Merz und Frey* auf Basis einer umfassenden Analyse<sup>200</sup> ein empirisch fundiertes Kompetenzmodell für das Coaching von Führungskräften erstellt. Zusammengefasst ergibt sich als Idealbild:

„Der Coach verfügt über umfangreiches psychologisches und sozialwissenschaftliches Wissen. Er besitzt ausgeprägte kognitive Fähigkeiten und weiß Methoden im Coaching adäquat und flexibel einzusetzen. Er ist ein Meister der Interaktions- und Beziehungsgestaltung. Außerdem kennt er sich selbst sehr gut, reflektiert sich

---

<sup>194</sup> Für eine kompetenzbasierte Betrachtung der Anforderungen an Coaches vgl. auch im Folgenden Steinke, I. (2015), passim.

<sup>195</sup> Vgl. Michel, A. / Merz, C. / Frey, A. et al. (2014), S. 443-444.

<sup>196</sup> Vgl. Möller, H. / Hellebrandt, M. (2016), S. 102-103.

<sup>197</sup> Vgl. DIN CERTCO Gesellschaft für Konformitätsbewertung (o. J.), o. S., (letzter Zugriff: 01.08.2017).

<sup>198</sup> Vgl. Stiftung Warentest (2013b), o. S., (letzter Zugriff: 01.08.2017).

<sup>199</sup> Vgl. Stiftung Warentest (2013a), o. S., (letzter Zugriff: 01.08.2017).

<sup>200</sup> Vgl. Merz, C. / Frey, A. (2011), passim; Michel, A. / Merz, C. / Frey, A. et al. (2014), passim.

in regelmäßigen Abständen immer wieder selbst und ist authentisch.“<sup>201</sup>

Ihr Modell lehnt sich dabei an bekannte Kompetenzdimensionen an und kann trotz einzelner Kritikpunkte die Ausgangsbasis für Weiterentwicklungen darstellen.<sup>202</sup>

Um der generell begrenzten theoretischen bzw. wissenschaftlichen Fundierung zu begegnen, schlägt *Steinke* als allgemeinen Rahmen einen Kompetenzbegriff vor, der (ebenfalls) mehrere Komponenten umfasst.<sup>203</sup>

Parallel bemühen sich diverse *Coaching-Verbände*<sup>204</sup> um die Weiterentwicklung und Professionalisierung der Branche. Nicht vergessen werden darf, dass es – neben unterschiedlichen Interessenslagen<sup>205</sup> – unterschiedliche Zugänge<sup>206</sup> zu einer Qualifizierung zum Coach gibt. Die Bandbreite reicht vom individuellen Selbststudium über primär praxisorientierte oder stärker theoretisch-wissenschaftlich fundierte Ausbildungen<sup>207</sup> bis hin zu Hochschulstudiengängen.<sup>208</sup>

Fazit: Hinsichtlich Anforderungen bzw. Kompetenzen, Qualitätsstandards<sup>209</sup> oder Auswahlkriterien existiert weiterer Diskussions- und Forschungsbedarf. In der Umsetzung wird Coaching Anteile von (reflexivem) Coaching im engeren Sinne, aber auch von Beratung und Training beinhalten. Zudem wird – neben einer grundsätzlichen Methodenpluralität – nicht nur psychologisches, sondern

---

<sup>201</sup> Merz, C. / Frey, A. (2011), S. 157.

<sup>202</sup> Vgl. *Steinke*, I. (2015), S. 271-272.

<sup>203</sup> Coaching-Kompetenz setzt sich demnach (ggf. unterschiedlich akzentuiert) aus Sach-, Methoden-, sozial-kommunikativer und personaler Kompetenz sowie Feld- und Funktionskompetenz zusammen; ausführlicher zu den Komponenten vgl. *Steinke*, I. (2015), S. 273-278.

<sup>204</sup> Einen alphabetischen Überblick bietet *Rauen*, C. (2016), o. S., (letzter Zugriff: 01.08.2017).

<sup>205</sup> Für eine Systematisierung verschiedener Motivationslagen vgl. *Strikker*, F. (2016), S. 417-418.

<sup>206</sup> Für Kategorien für Coaching-Qualifizierungen vgl. *Strikker*, F. (2016), S. 418-420.

<sup>207</sup> Ein umfassendes Konzept für die Gestaltung von Coaching-Aus- und Weiterbildungen inklusive Anforderungen an Dozierende, Teilnehmende, Abschlussverfahren, Qualitätssicherung etc. beschreibt *Lippmann*, E. (2015), S. 55-59.

<sup>208</sup> Zum Diskussionsstand, zu Studiengängen und zur Professionalisierung vgl. *Strikker*, F. (2016), S. 420-424.

<sup>209</sup> Zu den Dimensionen des Konstruktes Qualität vgl. Kapitel 4.2 dieses Beitrages.

auch betriebswirtschaftliches Know-how hilfreich sein.<sup>210</sup> Coaching-Erfolg wird zudem im dialogischen bzw. unternehmerischen Kontext geprägt. Daher kann selbst die beste Theorie, die am besten normierte Coaching-Ausbildung bzw. das renommierteste Anbietersiegel/-zertifikat<sup>211</sup> bei der Auswahl bzw. späteren Tätigkeit eventuell nur begrenzt hilfreich sein.

Nach diesen Betrachtungen im (klassischen) betrieblichen Kontext stellt sich die Frage nach besonderen Alternativen bzw. Ergänzungen, die im Folgenden skizziert werden.

---

<sup>210</sup> Grund für diese (subjektive) Sicht ist, dass – bspw. bei Konflikten – eine alleinige Reflexion bisherigen Verhaltens ebenso wenig ausreicht wie ein situatives, vorher offen zu legendes, beratendes Element über mögliche betriebswirtschaftliche Auswirkungen. Im Trainingsteil würden bspw. im Rollenspiel neue Verhaltensweisen trainiert. Resultat ist eine zielführende ganzheitliche Begleitung der Entwicklung des Coachee.

<sup>211</sup> Dass ein Differenzierungsversuch durch Siegel bzw. Zertifikate nicht unproblematisch ist, zeigt bspw. die in Teilen intransparente Situation rund um sog. Arbeitgebersiegel; vgl. Hohaus, A. (2016), passim.



## 5 Ausgewählte Substitute bzw. Ergänzungen

### 5.1 Selbstcoaching

Selbstcoaching soll der Anwenderin bzw. dem Anwender ermöglichen, berufliche und private Ziele ohne (direkte) Unterstützung eines Coaches zu erreichen. Basis für das Selbstcoaching bilden u. a. Techniken zur Selbstakzeptanz, -reflexion bzw. -management. Im Kern geht es dabei um das Überdenken eigener Sichtweisen bzw. Handlungen – selbstinitiiert bspw. durch Lesen von Fach-/Ratgeberliteratur oder das gezielte Einholen von Feedback. Selbstcoaching kann auch angeleitet stattfinden, bspw. im Rahmen bzw. im Anschluss eines klassischen Coaching-Prozesses oder durch die Anwendung der Ausbildung zum Coach auf die eigene Person.<sup>212</sup>

Nachgewiesen werden konnte, dass mit angeleitetem Selbst- meist ähnlich hohe Effekte wie im Einzelcoaching erzielt werden.<sup>213</sup> Eine andere Untersuchung belegt erfolgreiche Lernprozesse durch schreibgestütztes Selbstcoaching mit der sog. Cahier-Methode.<sup>214</sup> Auch ein Selbstcoaching-Prozess mit Fokus auf das Selbstmanagement im Rahmen eines Gruppentrainings konnte positive Veränderungen bewirken.<sup>215</sup>

Selbstcoaching kann also durchaus wirksam sein, möglicherweise jedoch nur in begrenztem Umfang. Grund ist, dass man (zu) sehr in den subjektiven Denk- bzw. Verhaltensmustern verharret. Daher spricht einiges dafür, Selbstcoaching in Kombination mit klassischem Coaching einzusetzen.

Der grundsätzlich dyadische Rahmen wird im Folgenden verlassen, um auf verwandte bzw. ergänzende Beratungsformen im Gruppenformat zu verweisen.

---

<sup>212</sup> Vgl. Lippmann, E. (2013d), S. 104-106.

<sup>213</sup> Vgl. Offermanns, M. (2004), S. 362-363.

<sup>214</sup> Vereinfacht basiert die Methode auf schriftlichen Aufzeichnungen (ursprünglich in Heftform, französisch ‚cahier‘), die nach bestimmten Regeln und in einem bestimmten Zeitraum vorzunehmen sind. Die Notizen werden kuvertiert aufbewahrt, um sie anschließend selbstgesteuert auszuwerten. Ausführlich zur Methode, zu den Lernprozessen bzw. Effekten vgl. Lieser, C. (2012), passim. Für eine kompakte Darstellung vgl. Lieser, C. (2016), passim.

<sup>215</sup> Vgl. Boxler, S. (2016), passim.

## 5.2 Kollegiale Beratung bzw. Gruppencoaching

Seit längerem setzt sich u. a. Tietze wissenschaftlich mit kollegialer Beratung auseinander.<sup>216</sup> Ähnlich wie bei Coaching existieren für das Beratungsformat weder einheitliche Bezeichnungen noch eine einheitliche Definition.<sup>217</sup> Nach Tietze dient kollegiale Beratung der ergebnisorientierten Selbstreflexion.<sup>218</sup> Berufstätige treffen sich regelmäßig und beraten sich gegenseitig bei beruflichen Anliegen. Ziel ist, durch die Gruppe neue Sichtweisen, Anregungen etc. für die Bewältigung beruflicher Probleme zu erlangen. Zentrale *Merkmale* sind dabei die Behandlung individueller beruflicher Anliegen und Probleme in einer Gruppe von Gleichrangigen (im Sinne von Wechselseitigkeit) mit verteilten wechselnden Rollen.<sup>219</sup> Dieser strukturierte Prozess findet regelmäßig und für eine bestimmte Dauer im Rahmen der betrieblichen PE bzw. Führungskräfteentwicklung statt. Die Teilnahme an der kollegialen Beratung erfolgt freiwillig sowie ohne Honorarzahung.<sup>220</sup> Typisch ist zudem – im Gegensatz zur Supervision (vgl. dazu Abschnitt 2.2 dieses Beitrages) und Coaching – die Leiterlosigkeit: Kollegiale Beratung verzichtet grundsätzlich auf eine konstante (externe) Beratung bzw. Gruppenleitung.<sup>221</sup>

Kollegiale Beratung bewirkt insbesondere Impulse bzw. Lösungen für berufliche Probleme, fördert die Reflexions- und Handlungskompetenz und reduziert die aus beruflichen Problemsituationen resultierende psychische Beanspruchung.<sup>222</sup>

---

<sup>216</sup> Vgl. Tietze, K.-O. (2010), passim.

<sup>217</sup> Häufiger anzutreffen ist die Bezeichnung Intervision. Daneben existieren Begriffe wie kollegiale Praxisberatung oder kollegiales Coaching. Zur Begriffsklärung und zum Entstehungskontext vgl. bspw. Lippmann, E. D. (2013), S. 10-15. Linderkamp wählt daher die Bezeichnung ‚kollegiale Beratungsformen‘ als Oberbegriff für vier Typisierungen kollegialer Beratung; vgl. Linderkamp, R. (2011), S. 46-73.

<sup>218</sup> Vgl. auch im Folgenden Tietze, K.-O. (2016), S. 310.

<sup>219</sup> Ausführlicher zu zentralen Merkmalen kollegialer Beratung vgl. Tietze, K.-O. (2016), S. 310-313.

<sup>220</sup> Vgl. Lippmann, E. D. (2013), S. 15-18.

<sup>221</sup> Vgl. Tietze, K.-O. (2010), S. 41-44 sowie hinsichtlich der Implikationen ebenda, S. 90-100. Gleichwohl kann bei der Implementierung eine geeignete Person (bspw. ein (externer) Berater, Trainer bzw. Coach) Format, Ablauf, Rollen etc. vorstellen und ggf. die Gruppe für eine definierte Zeit im Hintergrund begleiten.

<sup>222</sup> Vgl. Kaesler, C. (2016), S. 23-28, (letzter Zugriff: 01.08.2017).

Das Beratungs- bzw. Lernformat kollegiale Beratung kann somit als eine Art selbstgesteuertes *Gruppencoaching*<sup>223</sup> gelten. Daneben gibt es Coaching-Varianten, die (neuere) technische Möglichkeiten verwenden (vgl. folgenden Abschnitt).

### 5.3 Distance bzw. Blended Coaching

Ein genereller Nachfragerückgang scheint sich bei (organisationalem) Coaching nicht abzuzeichnen.<sup>224</sup> Vielmehr birgt die Technik<sup>225</sup> Potenzial für Angebotsvarianten, die die Bedarfslücke zwischen klassischem Coaching bzw. traditionellen PE-Angeboten zielführend und kostengünstig(er) schließen.<sup>226</sup>

Beim *Distance Coaching* halten sich Coach und Coachee – im Gegensatz zum klassischen Face-to-Face-Coaching – an unterschiedlichen Orten auf. Entsprechende technikbasierte Coaching-Formate werden – mit teilweise unterschiedlichem inhaltlichem Fokus – auch als Remote Coaching, Online Coaching, E-Coaching oder Virtuelles Coaching bezeichnet.<sup>227</sup> Bspw. kann Coaching per Telefon oder am PC via Skype bzw. in einem virtuellen Besprechungsraum stattfinden. Asynchron kann Coaching bspw. per E-Mail erfolgen.

Die Nutzungsintensität neuer Medien im Coaching ist (noch) gering.<sup>228</sup> Ähnlich wie bei E-Learning bzw. Blended Learning kann unter dem Begriff *Blended Coaching* zumindest ein ergänzender Einsatz medien- bzw. technikgestützten Coachings erfolgen. Untersuchungen verschiedener Studien bzw. Coaching-Settings zeigen, dass das klassische Face-to-Face-Format und die Alternative mit integriertem Einsatz von Telefon- bzw. E-Mail-Coaching ähnlich effektiv

---

<sup>223</sup> Ausführlicher zu Mehr-Personen-Coaching, Varianten und Kritik vgl. Webers, T. (2015), S. 58-64.

<sup>224</sup> Vgl. Geißler, H. (2016a), S. 280-281.

<sup>225</sup> Einen Überblick über traditionelle und moderne Medien im Coaching aus einem kommunikationstechnischen und konstruktivistischen Medienverständnis heraus bietet Geißler, H. (2016c), passim.

<sup>226</sup> Vgl. Geißler, H. (2016a), S. 280-281.

<sup>227</sup> Vgl. Geißler, H. / Stephan, M. (2014), S. 355-356.

<sup>228</sup> Vgl. Geißler, H. / Stephan, M. (2014), S. 356-359. Zu den treibenden bzw. hemmenden Kräften vgl. ebenda, S. 358. Dies kann zudem ein Grund sein, dass zu Distance Coaching bislang wenige, sich überwiegend auf Telefoncoaching beziehende, Forschungsergebnisse vorliegen; vgl. Geißler, H. (2016c), S. 143-145.

sind.<sup>229</sup> Vor diesem Hintergrund weist Blended Coaching sogar Vorteile auf: Neben Zeit- bzw. Kostenersparnis kann Coaching – bei entsprechender (und künftig noch wahrscheinlicher) Technikaffinität<sup>230</sup> – einer größeren Zielgruppe zugänglich gemacht werden.

---

<sup>229</sup> Für einen kompakten Überblick vgl. Kotte, S. / Hinn, D. / Oellerich, K. et al. (2016), S. 18.

<sup>230</sup> Ein relativ neuer Ansatz ist bspw. Coaching in virtuellen Räumen unter Nutzung eines geschaffenen künstlichen Repräsentanten (Avatar); vgl. Bredl, K. / Bräutigam, B. / Herz, D. (2017), passim.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Coaching ist wegen seiner Komplexität wie eine Blackbox: Es wirkt irgendwie – aber nicht immer.<sup>231</sup> So überrascht es wenig, dass – obwohl über Coaching viel geforscht bzw. geschrieben wurde – Geißler zu folgendem Schluss gelangt:

„[...] Coaching ist bisher ein Container-Begriff, der Unterschiedlichstes zusammenfasst. Deshalb kann heute niemand konsensfähig sagen, was Coaching genau ist und wie es sich zum Beispiel gegenüber Psychotherapie, Einzeltraining oder Beratung abgrenzt. Für bestimmte Coaches mag diese Offenheit und Unverbindlichkeit Vorteile für ihre Vermarktung haben. Für die Professionalisierung von Coaching hingegen ist sie höchst problematisch.“<sup>232</sup>

Dies unterstreicht die laufenden und weiter erforderlichen Bemühungen hinsichtlich der Professionalisierung. Bereits die Aus-/Weiterbildung (künftiger) Coaches ist derzeit nur in einem geringen Maße wissenschaftlich fundiert.<sup>233</sup> Insofern haben sich die vor ein paar Jahren skizzierten Trends hinsichtlich der Zukunft des Coachings<sup>234</sup> – gerade auch im Kontext PE bzw. Führung – relativ wenig verändert: Die Arbeitsanforderungen sind gestiegen, Coaching hat sich weiter verbreitet, an der Professionalisierung wird weiter gearbeitet.

(Neuere) Impulse liefern, wie skizziert, u. a. andragogische Aspekte, die Fortführung der Analyse von Wirkungen bzw. die Intensivierung hinsichtlich Wirkfaktoren und die Betrachtung von Risiken bzw. Nebenwirkungen. Auszubildende und Anbieterinnen bzw. Anbieter von Coaching sowie deren Ansprechpersonen aus dem Personalbereich sind gehalten, mit diesem Lern- und Entwicklungsformat konstruktiv-kritisch umzugehen. Zusammen mit Führungskräften tragen die Mitarbeitenden der PE zunehmend Verantwortung als partnerschaftliche Lernbegleiterinnen und -begleiter, die durch optimale Rahmenbedingungen eine individuelle kompetenzorientierte Entwicklung ermöglichen.<sup>235</sup> Irgendwelche

---

<sup>231</sup> Vgl. Hasenbein, M. (2015), S. 206; Kotte, S. / Hinn, D. / Oellerich, K. et al. (2016), S. 12.

<sup>232</sup> Geißler, H. (2017), S. 441.

<sup>233</sup> Ausführlicher zur (geringen) wissenschaftlichen Fundierung von Coaching-Weiterbildungen vgl. Möller, H. / Hellebrandt, M. (2016), passim.

<sup>234</sup> Vgl. Schreyögg, A. (2013), passim.

<sup>235</sup> Vgl. Sauter, W. (2017), S. 316.

subjektiv zufriedenstellende Effekte von Coaching sind nicht ausreichend. Schließlich konkurriert Coaching mit dem Einsatz weiterer PE-Formate.<sup>236</sup>

---

<sup>236</sup> Im Kontext des Handlungslernens im Sinne der künftigen besseren Bewältigung beruflicher Herausforderungen (zeitlich-horizontale Dimension) steht die vertikale Dimension für den organisationalen Kontext von Lernprozessen; vgl. Loebbert, M. (2017), S. 144-147. Aus der Metaperspektive betrachtet stellt Coaching nur eine mögliche Interventionsform dar (vgl. u. a. auch Abschnitt 2.2 des vorliegenden Beitrages).

## Literaturverzeichnis

- Argyris, C. / Schön, D. A. (2006): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, 3. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arnold, R. (2010a): Ermöglichungsdidaktik, in: Arnold, R. / Nolda, S. / Nuisl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Reihe UTB Erziehungswissenschaften, Erwachsenenpädagogik, Bd. 8425, 2. Auflage, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 79-80.
- Arnold, R. (2010b): Konstruktivismus, in: Arnold, R. / Nolda, S. / Nuisl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Reihe UTB Erziehungswissenschaften, Erwachsenenpädagogik, Bd. 8425, 2. Auflage, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 173-175.
- Arnold, R. (2010c): Selbstorganisation – Selbststeuerung, in: Arnold, R. / Nolda, S. / Nuisl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Reihe UTB Erziehungswissenschaften, Erwachsenenpädagogik, Bd. 8425, 2. Auflage, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 263-265.
- Arnold, R. (2013): Systemische Erwachsenenbildung. Die transformierende Kraft des begleiteten Selbstlernens. Reihe Systemia – Systemische Pädagogik, Bd. 10, Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Bachmann, T. (2015): Coaching: Schnelle Reparatur oder gründliche Reflexion?, in: Wirtschaft + Weiterbildung, (4) (2015), S. 44-47.
- Bamberg, E. / Staar, H. (2014): Gesundheit und Sicherheit, in: Schuler, H. / Moser, K. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 5. Auflage, Bern: Huber, S. 509-556.
- Bamberger, G. G. (2015): Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch, 5. Auflage, Weinheim, Basel: Beltz.
- Baumann, M. (2016): Den Nutzen von Coaching-Pools in Unternehmen verbessern, in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder, Wiesbaden: Springer VS, 421-428.
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Berchtold-Ledergerber, V. (2010): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Werkmann-Karcher, B. / Rietiker, J. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 165-178.
- Beyer, K. (2015): DGFP-Studie Megatrends 2015, Studien 04/2015, unter: [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201504\\_Praxispapier\\_StudieMegatrend.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201504_Praxispapier_StudieMegatrend.pdf), (letzter Zugriff: 25.10.2017).
- Bollhöfer, G. (2015): Selbstgemacht – internes Coaching in Unternehmen, in: Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Reihe Coaching und Supervision, Wiesbaden: Springer, S. 343-356.
- Böning, U. (2005): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstrumentes – Eine 15-Jahres-Bilanz, in: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching. Reihe Innovatives Management, 3. Auflage, Göttingen: Hogrefe, S. 21-54.
- Böning, U. (2013): Topmanagement-Coaching: Formel-1-Coaching oder Business as usual?, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 125-147.
- Böning, U. (2015): Coaching jenseits von Tools und Techniken. Philosophie und Psychologie des Coaching aus systemischer Sicht, Berlin u. Heidelberg: Springer.
- Böning, U. (2016): Business-Coaching mit Führungskräften, in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer, S. 11-31.
- Böning, U. / Fritschle, B. (2005): Coaching fürs Business. Was Coaches, Personal- und Manager über Coaching wissen müssen. Reihe Praxishandbuch Coaching, Bonn: ManagerSeminare.
- Böning, U. / Kegel, C.: Ergebnisse der Coaching-Forschung. Aktuelle Studien – ausgewertet für die Coaching-Praxis, Berlin, Heidelberg: Springer.



- Boxler, S. (2016): Selbstcoaching-Training, in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder, Wiesbaden: Springer VS, S. 311-323.
- Bredl, K. / Bräutigam, B. / Herz, D. (2017): Avatar-basierte Beratung in virtuellen Räumen. Die Bedeutung Virtueller Realität bei helfenden Beziehungen für Berater, Coaches und Therapeuten. Reihe essentials, Wiesbaden: Springer.
- Broermann, M. (2015): Das Selbstverständnis von Beratung. Auf dem Weg zu einer Beratungsprofession und -disziplin?, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Bd. 22, (1) (2015), S. 73-86.
- Buer, F. (2007): Zehn Jahre Format und Verfahren in der Beziehungsarbeit. Zur Rezeption einer bedeutsamen Unterscheidung, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, (3) (2007), S. 283-300.
- Bugge, M. (2015): Berufliche Eignungsdiagnostik in der Arbeitskultur 2020, in: Widuckel, W. / Molina, K. de / Ringlstetter, M. J. et al. (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 558-571.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Arbeiten 4.0 - Arbeit weiter denken, unter:  
<https://www.arbeitenviernull.de/dialogprozess/gruenbuch/arbeiten-40.html>, (letzter Zugriff: 01.08.2017).
- de Haan, E. / Grant, A. M. / Burger, Y. et al. (2016): A large-scale study of executive and workplace coaching. The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy, in: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Bd. 68, (3) (2016), S. 189-207.
- De Meuse, K. P. / Dai, G. / Lee, R. J. (2009): Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI?, in: Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, Bd. 2, (2) (2009), S. 117-134.
- della Picca, M. (2013): Coaching von Führungspersonen im unteren und mittleren Management, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 109-125.

- Demmerle, C. / Schmidt, J. M. / Hess, M. et al. (2011): Basistechniken der Personalentwicklung, in: Ryschka, J. / Solga, M. / Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler | Springer Fachmedien, S. 273-337.
- Deplazes, S. / Schwyter, S. / Möller, H. (2016): Ein Blick auf Coachingprozesse – Die Interventionen des Coachs, dargestellt und analysiert mittels des KaSyCo-C, in: Coaching | Theorie & Praxis, Bd. 2, (1) (2016), S. 9-19.
- DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching) e.V. (Hrsg.) (o. J. a): Empfehlungen für eine professionelle Implementierung von Coaching in Organisationen, unter: <http://www.dbvc.de/materialien/implementierung-von-coaching-in-unternehmen.html>, (letzter Zugriff: 01.08.2017).
- DBVC e.V. (Hrsg.) (o. J. b): Willkommen beim DBVC, unter: <http://www.dbvc.de/>, (letzter Zugriff: 01.08.2017).
- DBVC e.V. (Hrsg.) (2010): Checkliste für Auftraggeber und Klienten [vorgelegt vom Fachausschuss Mittelstand], unter: [http://www.dbvc.de/\\_Resources/Persistent/8773ba78563fea9ab4139b2a5dee1493f03f643f/checkliste\\_f%C3%BCr\\_kunden\\_und\\_auftraggeber\\_famittelstand\\_2010\\_11\\_04.pdf](http://www.dbvc.de/_Resources/Persistent/8773ba78563fea9ab4139b2a5dee1493f03f643f/checkliste_f%C3%BCr_kunden_und_auftraggeber_famittelstand_2010_11_04.pdf), (letzter Zugriff: 25.10.2017).
- DIN CERTCO Gesellschaft für Konformitätsbewertung (Hrsg.) (o. J.): Business Coach, unter: [http://www.dincertco.de/de/dincertco/produkte\\_leistungen/registrierungen/business\\_coach/business\\_coach.html](http://www.dincertco.de/de/dincertco/produkte_leistungen/registrierungen/business_coach/business_coach.html), (letzter Zugriff: 01.08.2017).
- Dobischat, R. / Fischell, M. / Rosendahl, A. (2015): Einführung in das Recht der Weiterbildung, Wiesbaden: Springer VS.
- Döring, N. / Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Reihe Springer-Lehrbuch, 5. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dotzauer, A. (2017): Beratungsform Outplacement als besondere Herausforderung für die betriebliche bzw. individuelle Personalentwicklung, in: dvb forum – Fachmagazin des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V., Jg. 56, Nr. 1, S. 22-25.

- Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft, 6. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Eck, C. D. / Leidenfrost, J. / Küttner, A. et al. (2010): Management-Development, in: Negri, C. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 349-411.
- Eichhorst, W. / Tobsch, V. (2015): Flexible Arbeitswelten - eine Bestandsaufnahme, in: Widuckel, W. / Molina, K. de / Ringlstetter, M. J. et al. (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 45-58.
- Eidenschink, K. (2015): Selbsterkenntnis und Metatheorie. Anmerkungen zu den essentiellen Voraussetzungen für einen professionellen Einsatz von Tools im Coaching, in: Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Reihe Coaching und Supervision, Wiesbaden: Springer, S. 233-244.
- Felfe, J. (2015): Transformationale Führung: Neue Entwicklungen, in: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Reihe Psychologie für das Personalmanagement, Göttingen: Hogrefe, S. 39-53.
- Fietze, B. (2015): Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung, in: Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Reihe Coaching und Supervision, Wiesbaden: Springer, S. 3-21.
- Friesenhahn, J. (2017): Kommunikation als Basis wirkungsvollen Führungskräfte-Coachings. Von der Dyade zur Triade im Setting mit Pferden, zugl. Dissertation Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2016, Wiesbaden: Springer.
- Geighardt-Knollmann, C. (2011): DGFP-Studie Megatrends und HR Trends, PraxisPapier 7/2011, unter:  
[https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201107\\_Praxispapier\\_Studie-Megatrends.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201107_Praxispapier_Studie-Megatrends.pdf), (letzter Zugriff: 25.10.2017).

- Geißler, H. (2010): Coaching, in: Arnold, R. / Nolda, S. / Nuisl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Reihe UTB Erziehungswissenschaften, Erwachsenenpädagogik, Bd. 8425, 2. Auflage, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 57.
- Geißler, H. (2015): Wer sollte denn eigentlich bei der Bewertung von Coachingprozessen das erste und wer das letzte Wort haben? – Eine gegenstandskonstitutive Analyse, in: Geißler, H. / Wegener, R. (Hrsg.): Bewertung von Coachingprozessen, Wiesbaden: Springer, S. 9-47.
- Geißler, H. (2016a): Coaching mit modernen Medien. Produktdiversifizierung und Erschließung neuer Marktsegmente durch Coaching mit modernen Medien, in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder, Wiesbaden: Springer VS, S. 273-283.
- Geißler, H. (2016b): Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung, in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog, Wiesbaden: Springer, S. 49-73.
- Geißler, H. (2016c): Traditionelle und moderne Medien im Coaching, in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer, S. 137-160.
- Geißler, H. (2017): Die Grammatik des Coachens. Eine empirische Rekonstruktion, Wiesbaden: Springer.
- Geißler, H. / Stephan, M. (2014): Das medien-technische Innovationsdefizit von Coaching und eine Möglichkeit, es zu überwinden, in: Weber, S. M. / Göhlich, M. / Schröer, A. et al. (Hrsg.): Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Reihe Organisation und Pädagogik, Bd. 15, Wiesbaden: Springer VS, S. 351-361.
- Gerich, M. / Bruder, S. / Hertel, S. et al. (2014): Beratung, Intervention, Supervision, in: Seidel, T. / Krapp, A. (Hrsg.): Pädagogische Psychologie, 6. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz, S. 517-542.
- Google Scholar (o. J.): Coaching, unter:  
[https://scholar.google.de/scholar?as\\_ylo=2016&q=Coaching&hl=de&lr=lang\\_de](https://scholar.google.de/scholar?as_ylo=2016&q=Coaching&hl=de&lr=lang_de),  
(letzter Zugriff: 02.08.2017).

- Graf, E.-M. / Wastian, M. (2014): Coaching macht (Hoch)Schule, wenn...: Erkenntnisse und Empfehlungen zur Qualitätssicherung im Coaching, in: *Wirtschaftspsychologie*, (2) (2014), S. 16-26.
- Graf, N. / Edelkraut, F.: *Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Greif, S. (2015): Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung, in: Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Reihe Coaching und Supervision*, Wiesbaden: Springer, S. 47-69.
- Greif, S. (2016): Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell für Praxis und Forschung, in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer, S. 161-182.
- Greif, S. / Schmidt, F. / Thamm, A. (2012): Warum und wodurch Coaching wirkt. Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Bd. 19, (4) (2012), S. 375-390.
- Gross, P.-P. / Stephan, M. (2015): Der Coaching-Markt, in: *Coaching | Theorie & Praxis*, Bd. 1, (1) (2015), S. 15-24.
- Hasenbein, M. (2015): Rekonstruktion eines Problemlösungsprozesses im Coaching aus Klienten- und Coachperspektive, in: Geißler, H. / Wegener, R. (Hrsg.): *Bewertung von Coachingprozessen*, Wiesbaden: Springer, S. 175-207.
- Hasenbein, M. (2016): Coaching professionalisiert sich ..., in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder*, Wiesbaden: Springer VS, 523-527.
- Hasenbein, M. / Riess-Beger, D. (2014): Coachingkompetenzen für Führungskräfte. Theoretisches Konzept und empirische Erkundungen, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Bd. 21, (4) (2014), S. 405-417.
- Haufe Akademie (2016): *Coaching als Führungsinstrument. Beraten – fördern – motivieren*, unter: <https://www.haufe-akademie.de/88.45>, (letzter Zugriff: 01.08.2017).

- Hausherr Fischer, A. (2013): Coaching in Change-Prozessen, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 224-234.
- Hohaus, A. (2016): Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, in: Personalwirtschaft, (5) (2016), S. 58-61.
- Höher, F. (2014): Vernetztes Lernen im Mentoring. Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring, zugl. Dissertation TU Dortmund 2013, Wiesbaden: Springer VS.
- Hurni, L. (2016): Professionalisierung im Coaching integrativ beurteilen – ein Qualitätsindex, in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder, Wiesbaden: Springer VS, S. 379-389.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2014): Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, unter:  
[http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile), (letzter Zugriff: 01.08.2017).
- Jones, R. J. / Woods, S. A. / Guillaume, Y. (2014): A Meta-Analysis of the Effectiveness of Executive Coaching at Improving Work-Based Performance and Moderators of Coaching Effectiveness. British Psychological Society Annual Division of Occupational Psychology Conference, 06/01/14 - 08/01/14, Brighton (Paper) (2014), unter:  
<http://eprints.worc.ac.uk/2967/1/DOP%20Conference%20Slides%202014.pdf>, (letzter Zugriff: 01.08.2017).
- Jones, R. J. / Woods, S. A. / Guillaume, Y. R. F. (2016): The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Bd. 89, (2) (2016), S. 249-277.
- Kaesler, C. (2016): Der Einfluss von Konsequenzerwartungen auf die Teilnahmemotivation und Nutzenbewertung von Personalentwicklungsmaßnahmen am Beispiel der kollegialen Beratung, zugl. Dissertation Ruhr-Univ. Bochum 2015, Bochum: Ruhr-Universität Bochum, Universitätsbibliothek, unter:  
<http://hss-opus.ub.ruhr-uni-bochum.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/4834>, (letzter Zugriff: 01.08.2017).

- Kämper, C. (2011): Arbeitsrecht und Personalentwicklung, in: Ryschka, J. / Solga, M. / Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler | Springer Fachmedien, S. 401-436.
- Kaschek, B. / Schumacher, I. (2015): Führungspersönlichkeiten und ihre Erfolgsgeheimnisse. Management und Leadership im 21. Jahrhundert, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kauffeld, S. (2016): Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kiel, V. (2010): Wandel in Organisationen – Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive, in: Werkmann-Karcher, B. / Rietiker, J. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 111-135.
- Kirkpatrick, D. L. (1976): Evaluation of Training, in: Craig, R. L. (Hrsg.): Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development, 2. edition, New York: McGraw-Hill, 18-1-18-27.
- Kirkpatrick, D. L. (1979): Techniques for evaluating training programs, in: Training and Development Journal, Bd. 33, (6) (1979), S. 78-92.
- Kirkpatrick, D. L. / Kirkpatrick, J. D. (2008): Evaluating training programs. The four levels, 3. edition, San Francisco: Berrett-Koehler.
- König, E. / Volmer, G. (2014): Handbuch Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. Reihe Weiterbildung Qualifikation, 2. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz.
- König, E. / Zedler, P. (2007): Theorien der Erziehungswissenschaft. Einführung in Grundlagen, Methoden und praktische Konsequenzen. Reihe UTB Pädagogik Erziehungswissenschaft, Bd. 8219, 3. Auflage, Weinheim, Basel: Beltz.
- Kotte, S. / Hinn, D. / Oellerich, K. et al. (2016): Der Stand der Coachingforschung. Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Bd. 23, (1) (2016), S. 5-23.

- Kotte, S. / Oellerich, K. / Schubert, D. et al. (2015): Das ambivalente Verhältnis von Coachingforschung und-praxis: Dezentres Ignorieren, kritisches Beäugen oder kooperatives Miteinander?, in: Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Reihe Coaching und Supervision, Wiesbaden: Springer, S. 23-45.
- Kühl, S. (2001): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion, in: Degele, N. / Münch, T. / Pongratz, H. J. et al. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung, Opladen: Leske und Budrich, S. 209-237.
- Künzli, H. / Zirkler, M. / Siegrist, R. et al. (2013): Weitere Entwicklung des Coachings, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 369-425.
- Lang, R. (2014): Ethische und destruktive Führung: Gute Führung – schlechte Führung, in: Lang, R./Rybnikova, I.: Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 313-353.
- Lenz, U. (2016): Das Dilemma von Vertraulichkeit und Unternehmensinteressen im Coaching, in: Coaching Magazin, (2) (2016), S. 32-36.
- Lieser, C. (2012): Lernprozesse im Selbstcoaching. Eine qualitative Studie im Rahmen der Cahier-Methode, zugl. Dissertation Päd. Hochschule Freiburg 2012. Reihe Research, Wiesbaden: Springer VS.
- Lieser, C. (2016): Die Modellierung des Lernprozesses im Selbstcoaching. Qualitative Studie zur wissenschaftlichen Fundierung des Selbstcoachings im Rahmen der Cahier-Methode, in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder, Wiesbaden: Springer VS, S. 324-335.
- Lindart, M. (2016): Was Coaching wirksam macht. Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus. Reihe Research, Wiesbaden: Springer.
- Linderkamp, R. (2011): Kollegiale Beratungsformen. Genese, Konzepte und Entwicklung, zugl. Dissertation H.-Schmidt-Universität Hamburg 2010. Reihe Berufsbildung, Arbeit und Innovation – Dissertationen/Habilitationen, Bd. 21, Bielefeld: Bertelsmann.



- Lippmann, E. (2013a): Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting (Band II), in: Steiger, T. / Lippmann, E. (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen (Band I,II), 4. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 3-23.
- Lippmann, E. (2013b): Grundlagen auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 13-52.
- Lippmann, E. (2013c): Methoden im Coaching, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 427-454.
- Lippmann, E. (2013d): Settings, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 87-106.
- Lippmann, E. (2015): Was macht einen Coach zum Coach? Weiterbildung und Qualifizierung, in: Coaching | Theorie & Praxis, (1) (2015), S. 51-60.
- Lippmann, E. D. (2013): Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten, 3. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer.
- Lippmann, R. (2013): Coaching für Projektleitende, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 155-169.
- Loebbert, M. (2017): Coaching Theorie. Eine Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer.
- Maier, G. W. / Sobiraj, S. / Steinmann, B. et al. (2014): Personalentwicklung I: Training und Transfer, in: Schuler, H. / Moser, K. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 5. Auflage, Bern: Huber, S. 127-175.
- Mäthner, E. / Jansen, A. / Bachmann, T. (2005): Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching, in: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching. Reihe Innovatives Management, 3. Auflage, Göttingen: Hogrefe, S. 55-75.
- Meifert, M. T. (Hrsg.) (2012): Management-Coaching – Wie Unternehmen Führungskräfte zum Erfolg bringen können [unter Mitarbeit von Mollbach, A./Leinweber, S./Reimann, M./Mât, C.], Freiburg: Haufe.

- Merz, C. / Frey, A. (2011): Empirisch fundiertes Kompetenzmodell für den Bereich des Führungskräftecoachings. Reihe Berichte aus der Psychologie, Aachen: Shaker.
- Michaelis, B. / Nohe, C. / Sonntag, K. (2012): Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (oder wollen) wir hin?, in: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 365-389.
- Michel, A. / Merz, C. / Frey, A. et al. (2014): Was zeichnet einen kompetenten Coach im HR-Management aus?, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Bd. 21, (4) (2014), S. 431-447.
- Middendorf, J. | BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung (Hrsg.) (2017): Coaching Umfrage Deutschland – Bisherige Ergebnisse, unter: <https://coachingumfrage.wordpress.com/startseite/bisherige-ergebnisse-2/>, (letzter Zugriff: 01.08.2017).
- Miebach, B. (2017): Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation, Wiesbaden: Springer.
- Möller, H. / Hellebrandt, M. (2016): Wie wissenschaftlich fundiert sind Coaching-Weiterbildungen?, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Bd. 23, (1) (2016), S. 90-104.
- Möller, H. / Kotte, S. (2016): Diagnostik im Coaching kurzgefasst. Eine Einführung für Berater, Personaler und Führungskräfte. Reihe essentials, Wiesbaden: Springer.
- Münch, J. (2010): Training on the Job – Training off the Job, in: Arnold, R. / Nolda, S. / Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Reihe UTB Erziehungswissenschaften, Erwachsenenpädagogik, Bd. 8425, 2. Auflage, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 289-290.
- Negri, C. (2013): Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 258-268.
- Nestmann, F. / Werner, J. (2013): Psychosoziale Beratung, in: Senf, W. / Broda, M. / Wilms, B. (Hrsg.): Techniken der Psychotherapie. Ein methodenübergreifendes Kompendium, Stuttgart: Thieme, S. 275-284.

- Oellerich, K. (2016): Negative Effekte von Coaching und ihre Ursachen aus der Perspektive der Organisation, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Bd. 23, (1) (2016), S. 43-58.
- Offermanns, M. (2004): Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie, zugl. Dissertation Universität Osnabrück 2003, Stuttgart: ibidem.
- Öhlschlegel-Haubrock, S. / Rach, J. / Wolf, J. (2016): Von der Führungskraft zum Coach. Grundlagen – Umsetzung – Praxis. Reihe Human Resource Competence, Stuttgart: Kohlhammer.
- Patrzek, A. (2017): Systemisches Fragen. Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches. Reihe essentials, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Peters, T. (2015): Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Radatz, S. (2013): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen – Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten, 8. Auflage, Wien: Literatur-VSM.
- Raeder, S. / Grote, G. (2012): Der psychologische Vertrag. Reihe Praxis der Personalpsychologie, Bd. 26, Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2014): Coaching. Reihe Praxis der Personalpsychologie, Bd. 2, 3. überarbeitete und erweiterte Aufl., Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2016): Coaching-Verbände, unter: <https://www.coaching-report.de/coaching-markt/coaching-verbaende.html>, (letzter Zugriff: 01.08.2017).
- Rauen, C. / Eversmann, J. (2014): Coaching, in: Schuler, H. / Kanning, U. P. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. Auflage, Göttingen: Hogrefe, S. 563-606.
- Ryschka, J. / Tietze, K.-O. (2011): Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze, in: Ryschka, J. / Solga, M. / Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler | Springer Fachmedien, S. 95-135.

- Sauter, W. (2017): Vom Vorgesetzten zum Entwicklungspartner der Mitarbeiter: Coaching und Mentoring in Lernprozessen am Arbeitsplatz und im Netz, in: Graf, N./Edelkraut, F.: Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 313-328.
- Schein, E. H. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Reihe EHP – Organisation, 3. Auflage, Bergisch Gladbach: EHP.
- Schermuly, C. C. / Graßmann, C. (2016): Die Analyse von Nebenwirkungen von Coaching für Klienten aus einer qualitativen Perspektive, in: Coaching | Theorie & Praxis, Bd. 2, (1) (2016), S. 33-47.
- Schermuly, C. C. / Schermuly-Haupt, M.-L. / Schölmerich, F. et al. (2014): Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... – Negative Effekte von Coaching, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 58, (1) (2014), S. 17-33.
- Schiersmann, C. / Thiel, H.-U. (2014): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Reihe Lehrbuch, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer VS.
- Schiessler, B. (2010): Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung. Aktuelle Praxis, Analyse und wissenschaftlicher Ansatz für eine einheitliche Coachingmethodik, zugl. Dissertation Freie Universität Berlin 2009. Reihe VS Research, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmidt-Lellek, C. (2012): Die Entwicklung von Coaching als Profession, in: DBVC e.V. (Hrsg.): Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC, 4. Auflage, Osnabrück: DBVC, S. 11-17.
- Schmidt-Lellek, C. (2015): Coaching in Relation zur Psychotherapie, in: Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Reihe Coaching und Supervision, Wiesbaden: Springer, S. 119-134.
- Scholz, C. (2014): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Reihe Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 6. Auflage, München: Vahlen.
- Schreyögg, A. (2011): Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Campus.

- Schreyögg, A. (2012a): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 7. Auflage, Frankfurt am Main: Campus.
- Schreyögg, A. (2012b): Die Wissensstruktur von Coaching, in: DBVC e.V. (Hrsg.): Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC, 4. Auflage, Osnabrück: DBVC, S. 106-113.
- Schreyögg, A. (2013): Die Zukunft des Coachings, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 406-426.
- Schreyögg, A. (2015a): Coaching und/oder Supervision. Zum Verhältnis der beiden Formate, in: Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Reihe Coaching und Supervision, Wiesbaden: Springer, S. 105-117.
- Schreyögg, A. (2015b): Organisationsinternes Coaching, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Bd. 46, (1) (2015), S. 63-76.
- Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.) (2015): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Reihe Coaching und Supervision, Wiesbaden: Springer.
- Schulz von Thun, F. (2011a): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Sonderausgabe April 2011, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Schulz von Thun, F. (2011b): Miteinander reden 3: Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation, Sonderausgabe April 2011, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Schweitzer, J. (2012): Systemische Therapie, in: Senf, W. / Broda, M. (Hrsg.): Praxis der Psychotherapie. Ein integratives Lehrbuch, 5. Auflage, Stuttgart: Thieme, S. 244-253.
- Sedlaczek, L. / Webers, T. (2015): Ist eine Coaching-Kompetenz nützlich für Führungskräfte?, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Bd. 22, (4) (2015), S. 437-446.
- Seel, N. M. / Hanke, U. (2015): Allgemeine Pädagogik: Grundlagen der Erziehungswissenschaft, in: Seel, N. M./Hanke, U.: Erziehungswissenschaft. Lehrbuch für Bachelor-, Master- und Lehramtsstudierende, Berlin, Heidelberg: Springer VS, S. 1-155.

- Senf, W. / Broda, M. (2012): Was ist Psychotherapie?, in: Senf, W. / Broda, M. (Hrsg.): Praxis der Psychotherapie. Ein integratives Lehrbuch, 5. Auflage, Stuttgart: Thieme, S. 2-8.
- Solga, M. / Ryschka, J. / Mattenklott, A. (2011): Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren, in: Ryschka, J. / Solga, M. / Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler | Springer Fachmedien, S. 19-34.
- Sonesh, S. C. / Coultas, C. W. / Lacerenza, C. N. et al. (2015): The power of coaching: a meta-analytic investigation, in: Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, Bd. 8, (2) (2015), S. 73-95.
- Spreng, H.-J. (2005): Business Coaching – Eine Dreiecksbeziehung, in: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching. Reihe Innovatives Management, 3. Auflage, Göttingen: Hogrefe, S. 227-240.
- Steiner, U. (2015): Der gemeinsame Arbeitgeber. Wie wirkt sich die Loyalität zum Arbeitgeber auf das interne Coaching aus?, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Bd. 22, (2) (2015), S. 165-177.
- Steinke, I. (2012): Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement [unter Mitarbeit von Wolff, U.], in: DBVC e.V. (Hrsg.): Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC, 4. Auflage, Osnabrück: DBVC, S. 113-123.
- Steinke, I. (2015): Kompetenzanforderungen an Coaches, in: Schreyögg, A. / Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Reihe Coaching und Supervision, Wiesbaden: Springer, S. 257-282.
- Stiftung Warentest (Hrsg.) (2013a): Coachen lernen: Was ein guter Lehrgang für Einsteiger bieten sollte, unter: <https://www.test.de/Coachen-lernen-Was-ein-guter-Lehrgang-fuer-Einsteiger-bieten-sollte-4605169-4608241/>, (letzter Zugriff: 01.08.2017).
- Stiftung Warentest (Hrsg.) (2013b): Coaching-Lehrgänge: Coachen will gelernt sein, unter: <https://www.test.de/Coaching-Lehrgaenge-Coachen-will-gelernt-sein-4604619-0/>, (letzter Zugriff: 01.08.2017).

- Strikker, F. (2016): Coaching-Qualifizierungen. Zwischen individuellem Gusto und Master-Studium, in: Wegener, R. / Deplazes, S. / Hasenbein, M. et al. (Hrsg.): Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen. Reihe Research, Wiesbaden: Springer VS, S. 415-425.
- Theeboom, T. / Beersma, B. / van Vianen, A. E. (2014): Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context, in: The Journal of Positive Psychology, Bd. 9, (1) (2014), S. 1-18.
- Tietze, K.-O. (2010): Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Theoretische Entwürfe und empirische Forschung, zugl. Dissertation Universität Hamburg 2009, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tietze, K.-O. (2016): Kollegiale Beratung, in: Dick, M. / Marotzki, W. / Mieg, H. (Hrsg.): Handbuch Professionsentwicklung. Reihe UTB Erwachsenenbildung, Bd. 8622, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 309-320.
- Triebel, C. / Heller, J. (2016): Vorwort, in: Triebel, C. / Heller, J. / Hauser, B. et al. (Hrsg.): Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt, Berlin, Heidelberg: Springer, S. V-VII.
- Triebel, C. / Heller, J. / Hauser, B. et al. (Hrsg.) (2016): Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Trzaska, E. (2011): Die Bedeutung von Vertrauen im internen Coaching, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Bd. 18, (2) (2011), S. 129-144.
- Wastian, M. / Poetschki, J. (2016): Coaching-Ziele klären und erreichen: Wie Coaches ihre Coachees zum Erfolg führen, in: Triebel, C. / Heller, J. / Hauser, B. et al. (Hrsg.): Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 185-194.
- Watzlawick, P. / Beavin, J. H. / Jackson, D. D. (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Reihe Programmbereich Psychologie – Klassiker, 12. Auflage, Bern: Huber.

- Webers, T. (2015): Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen, Wiesbaden: Springer.
- Wegener, R. (2016): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching, in: Wegener, R. / Loebbert, M. / Fritze, A. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder, Wiesbaden: Springer VS, S. 14-30.
- Wegener, R. / Deplazes, S. / Hasenbein, M. et al. (Hrsg.) (2016): Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen. Reihe Research, Wiesbaden: Springer VS.
- Werkmann-Karcher, B. (2013): Coaching im Human Resource Management, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 169-180.
- Wieser, D. (2014): Mittlere Manager in Veränderungsprozessen. Aufgaben, Belastungsfaktoren, Unterstützungsansätze, zugl. Dissertation Universität Mannheim 2013. Reihe Research, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wihler, A. / Solga, M. / Blickle, G. (2014): Personalentwicklung II: Karrieremanagement, Training und Beratung, in: Schuler, H. / Moser, K. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 5. Auflage, Bern: Huber, S. 369-405.
- Wippermann, F. (2016): Change Management in komplexen Situationen. Werkzeuge – Organisation – Führung, Berlin: Erich Schmidt.
- Wittpoth, J. (2013): Einführung in die Erwachsenenbildung. Reihe Einführungstexte Erziehungswissenschaft, Bd. 4, 4. Auflage, Opladen und Toronto: Budrich.
- Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln: Luchterhand.

## Rechtsquellenverzeichnis

- PsychThG vom 16. Juni 1998 (BGBl. I S. 1311), zuletzt geändert durch Art. 6 G v. 23.12.2016 I 3191, unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/psychthg/BJNR131110998.html>, (letzter Zugriff: 12.06.2017).



**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2005)**

Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina  
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“  
ISSN 1865-5610

**Band 2 (2006)**

Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte  
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie  
„Industrie-Dienstleistungen“  
ISSN 1865-5610

**Band 3 (2006)**

Kern, Uwe / Pankow, Michael  
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt durch  
den Einsatz neuer Medien  
ISSN 1865-5610

**Band 4 (2006)**

Kürble, Peter  
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Bei-  
spiel der TV-Programmveranstalter  
ISSN 1865-5610

**Band 5 (2007)**

Klumpp, Matthias  
Begriff und Konzept Berufswertigkeit  
ISSN 1865-5610

**Band 6 (2007)**

Klumpp, Matthias / Jasper, Anke  
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels  
ISSN 1865-5610

**Band 7 (2007)**

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura  
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)  
ISSN 1865-5610

**Band 8 (2008)**

Klumpp, Matthias

Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen  
Qualifikationsrahmen

ISSN 1865-5610

**Band 9 (2008)**

Göke, Michael

Homo oeconomicus im Hörsaal –

Die Rationalität studentischer Nebengespräche in Lehrveranstaltungen

ISSN 1865-5610

**Band 10 (2008)**

Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Internationaler Vergleich und Forschungsthese zu Studienformen in Deutsch-  
land

ISSN 1865-5610

**Band 11 (2008)**

Kratzsch, Uwe

Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung des Arbeitnehmer-  
Entsendegesetzes

ISSN 1865-5610

**Band 12 (2009)**

Friedrich, Klaus

Organisationsentwicklung –

Lernprozesse im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen

ISSN 1865-5610

**Band 13 (2009)**

Chaudhuri, Arun

Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der Neuen Institutio-  
nenökonomie

ISSN 1865-5610

**Band 14 (2009)**

Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Der Bologna-Prozess

Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen

ISSN 1865-5610

**Band 15 (2009)**

Jäschke, Thomas

Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –  
Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?

ISSN 1865-5610

**Band 16 (2010)**

Schütte, Michael

Beiträge zur Gesundheitsökonomie

ISSN 1865-5610

**Band 17 (2010)**

Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute

Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland –  
Eine Makroökonomische Analyse

Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis

ISSN 1865-5610

**Band 18 (2011)**

Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann

Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen

ISSN 1865-5610

**Band 19 (2011)**

Frère, Eric / Schyra, Andreas

Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung

ISSN 1865-5610

**Band 20 (2011)**

Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen

ISSN 1865-5610

**Band 21 (2011)**

Fichtner-Rosada, Sabine

Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige –  
Herausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung

ISSN 1865-5610

**Band 22 (2011)**

Kern, Uwe / Negri, Michael, Whyte, Ligia  
Needs of the Internet Industry  
ISSN 1865-5610

**Band 23 (2011)**

Schütte, Michael  
Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens  
ISSN 1865-5610

**Band 24 (2011)**

Holtfort, Thomas  
Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen – Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger  
ISSN 1865-5610

**Band 25 (2012)**

Heinemann, Stefan / Hüsgen, Thomas / Seemann, Volker  
Die Mindestliquiditätsquote –  
Konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen  
ISSN 1865-5610

**Band 26 (2012)**

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas  
Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur des Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse  
ISSN 1865-5610

**Band 27 (2012)**

Serfas, Sebastian  
Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation, focusing on unconscious availability-induced distortions and SMEs  
ISSN 1865-5610

**Band 28 (2012)**

Wollenweber, Leif-Erik  
Customer Relationship Management im Mittelstand  
ISSN 1865-5610

**Band 29 (2012)**

Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido  
Ökonomische Fitness  
ISSN 1865-5610

**Band 30 (2012)**

Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke  
Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage  
des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS)  
ISSN 1865-5610

**Band 31 (2012)**

Schulenburg, Nils / Knauer, Stefan  
Altersgerechte Personalentwicklung – Bewertung von Instrumenten vor dem  
Hintergrund des demografischen Wandels  
ISSN 1865-5610

**Band 32 (2013)**

Kinne, Peter  
Balanced Governance – Komplexitätsbewältigung durch ausgewogenes Mana-  
gen im Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten  
ISSN 1865-5610

**Band 33 (2013)**

Holtfort, Thomas  
Beiträge zur Verhaltensökonomie: Einfluss von Priming-Effekten auf rationale  
vs. intuitive Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten  
ISSN 1865-5610

**Band 34: (2013)**

Mahood, Ed / Kameas, Achilles / Negri, Michael  
Labelisation and Certification of e-Jobs – Theoretical considerations and practi-  
cal approaches to foster employability in a dynamic industry  
ISSN 1865-5610

**Band 35 (2013)**

Gondek, Christian / Heinemann, Stefan  
An insight into Drivers of Customer Satisfaction – An empirical Study of a global  
automotive brand  
ISSN 1865-5610

**Band 36 (2013)**

Rödder, Sascha / Schütte, Michael  
Medizinische Versorgungszentren –  
Chancen und Risiken der Implementierung im ambulanten Sektor des Gesundheitswesens  
ISSN 1865-5610

**Band 37 (2013)**

Abele, Thomas / Ecke, Astrid  
Erfolgsfaktoren von Innovationen in reifen Märkten  
ISSN 1865-5610

**Band 38 (2013)**

Vatanparast, Mir Farid  
Betriebswirtschaftliche Elemente im Social Entrepreneurship  
ISSN 1865-5610

**Band 39 (2013)**

Seidel, Marcel  
Die Anwendung heuristischer Regeln –  
Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen  
ISSN 1865-5610

**Band 40 (2013)**

Coburger, Dieter  
Vertragsabschlüsse auf Internetplattformen – Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Internetplattform eBay  
ISSN: 1865-5610

**Band 41 (2013)**

Kraus, Hans  
Big Data – Einsatzfelder und Herausforderungen  
ISSN: 1865-5610

**Band 42 (2013)**

Schmitz, Elmar  
Textsammlung zur deutsch-chinesischen Wissenschaftsdialog  
ISSN: 1865-5610

**Band 43 (2014)**

Bruns, Kerstin

Führungskraft und Frau – manchmal ein Teufelskreis

ISSN 1865-5610

**Band 44 (2014)**

Deeken, Michael

Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen – Erkenntnisse am Beispiel der Vermögensverwaltungsbranche

ISSN 1865-5610

**Band 45 (2014)**

Holzkämper, Hilko

Reformoptionen der Pflegeversicherung –

Eine ordnungstheoretische Analyse

ISSN 1865-5610

**Band 46 (2014)**

Kiefer, Markus

Neue Potenziale für die Krisenkommunikation von Unternehmen –

Social Media und die Kommunikation von großen Infrastrukturprojekten

ISSN 1865-5610

**Band 47 (2014)**

Hose, Christian / Lübke, Carsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor –

Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften

ISSN 1865-5610

**Band 48 (2014)**

Chiwitt, Ulrich

Ratingagenturen – Fluch oder Segen?

Eine kritische Bestandsaufnahme

ISSN 1865-5610

**Band 49 (2014)**

Kipp, Volker

Aktuelle Entwicklungen in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen

ISSN 1865-5610

**Band 50 (2014)**

Nastansky, Andreas

Systemisches Risiko und systemrelevante Finanzinstitute

ISSN 1865-5610

**Band 51 (2014)**

Schat, Hans-Dieter

Direkte Beteiligung von Beschäftigten – Historische Entwicklung und aktuelle Umsetzung

ISSN 1865-5610

**Band 52 (2014)**

Sosa, Fabian

Anwaltskanzleien und Exportversicherungen – Konfliktlösungen für internationale Handelsgeschäfte

ISSN 1865-5610

**Band 53 (2014)**

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von Barrieren und Lösungsansätzen

ISSN 1865-5610

**Band 54 (2015)**

Klukas, Jörg

Trend Empfehlungsmarketing in der Personalbeschaffung – Einordnung und empirische Analyse

ISSN 1865-5610

**Band 55 (2015)**

Wohlmann, Monika

Finanzmarktintegration in Mittelosteuropa: Eine empirische Analyse der integrativen Wirkung des Euro

ISSN 1865-5610

**Band 56 (2015)**

Rudolph, Elke

Crossmedia-Kommunikation, Komponenten, Planung, Implementierung und Prozesskontrolle- illustriert mit Beispielen aus der Entertainmentbranche

ISSN 1865-5610



**Band 57 (2015)**

Cervelló-Royo, Roberto / Guijarro Martínez, Francisco / Pfahler, Thomas / Preuss, Marion  
Residential trade and industry –  
European market analysis, future trends and influencing factors  
ISSN 1865-5610

**Band 58 (2016)**

Hose, Christian / Obermeier, Thomas / Potthast, Robin  
Demografischer Wandel: Implikationen für die Finanz- und Immobilienwirtschaft  
ISSN 1865-5610

**Band 59 (2016)**

Fritsche, Charmaine  
Cross-Sectional Tests of the Capital Asset Pricing Model –  
in Stock Markets of the U.K. and the U.S.  
ISSN 1865-5610

**Band 60 (2016)**

Löhr, Andreas / Ibragimov, Mansur  
Determinants of Capital Structure in Times of Financial Crisis –  
An Empirical Study with Focus on TecDAX Companies  
ISSN 1865-5610

**Band 61 (2016)**

Dreesen, Heinz / Heuser, Elena / Holtfort, Thomas  
Neuorganisation der Bankenaufsicht –  
Auswirkungen und kritische Würdigung des einheitlichen europäischen  
Aufsichtsmechanismus für Kreditinstitute in Deutschland  
ISSN 1865-5610

**Band 62 (2016)**

Kinne, Peter  
Querschnitts-Disziplinen und ihr Synergiepotenzial zum Abbau dysfunktionaler  
Eigenkomplexität  
ISSN 1865-5610

**Band 63 (2016)**

Schaff, Arnd / Gottschald, Jan  
Prozessoptimierung im Produktentstehungs- und Intellectual Property Manage-  
ment Prozess unter besonderer Berücksichtigung von Schutzrechtsaspekten  
ISSN 1865-5610

**Band 64 (2016)**

Richardt, Susanne

Chances and Challenges for Media-Based Instruction in Higher Education

ISSN 1865-5610

**Band 65 (2016)**

Godbersen, Hendrik

Die Führung von Apotheken mit Relationship Marketing – Theorie, Empirie und Anwendung

ISSN 1865-5610

**Band 66 (2016)**

Ahrendt, Bernd

Komplexe Entscheidungssituationen für Führungskräfte im Kontext von Führungskonzepten und Selbstcoaching als Selbstreflexionsprozess für die Praxis

ISSN 1865-5610

**Band 67 (2017)**

Herlyn, Estelle

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

ISSN 1865-5610



**Dipl.-Kfm. Andreas Dotzauer, M.A.**

ist Bankkaufmann, Diplom-Kaufmann (Univ.) und Master of Arts (Univ.). Er besitzt langjährige Berufs-, Projekt- und Führungserfahrung als Leiter Personal(entwicklung) im Mittelstand und Konzernunternehmen. Zahlreiche Zusatzqualifizierungen (u. a. Business Coach) und regelmäßige Weiterbildungen runden sein Profil ab.

Seit 2002 ist Andreas Dotzauer nebenberuflich als Dozent, Trainer und Business Coach tätig, seit 2011 freiberuflich. Schwerpunkt bilden Themen rund um Personal, Führung, Change Management und Karriere. Auftraggeber sind meist mittelständische Unternehmen bzw. deren Führungskräfte. Ziel ist die Professionalisierung der Personalarbeit, die Förderung eines mitarbeiter- bzw. dialogorientierten Führungsverhaltens, die Stärkung der Zusammenarbeit sowie die Gestaltung zukunftsfähiger Lern-, Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesse.

Seit 2012 ist er zudem Lehrbeauftragter mit Schwerpunkt Human Resources an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management am Hochschulzentrum Mannheim. Seit 2015 ist Andreas Dotzauer externer Doktorand. Er promoviert über ein Thema im Bereich Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung. Parallel dazu ist er für weitere Akademien, Hochschulen sowie Kooperationspartner tätig und arbeitet an Veröffentlichungen.



# FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 42.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)