

Petra Kalendruschat

Business-Coaching  
als unterstützendes  
Instrument  
im Strategischen  
Management



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

# BILDUNG UND ORGANISATION

Herausgegeben von Harald Geißler  
und Jendrik Petersen

Band 26



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Petra Kalendruschat

Business-Coaching  
als unterstützendes  
Instrument  
im Strategischen  
Management



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Zugl.: Hamburg, Univ. der Bundeswehr, Diss., 2011

D 705

ISSN 0945-9596

ISBN 978-3-631-62379-4 (Print)

ISBN 978-3-653-02306-0 (E-Book)

DOI 10.3726/978-3-653-02306-0

© Peter Lang GmbH

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2012

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

## Vorwort des Herausgebers

Alle sind sich darüber einig: Coaching hat sich in der betrieblichen Weiterbildung - aber auch darüber hinaus - in den letzten zwei Jahrzehnten als neues Format etabliert. Und: Die bisherige Entwicklung von Coaching ist eine Erfolgsgeschichte.

Wie aber geht es weiter? Ist Coaching mit einem Kometen vergleichbar, der plötzlich am nächtlichen Himmel auftaucht, alle mit seinem strahlenden Licht in seinen Bann zieht, um dann genauso schnell, wie er erschienen ist, auch wieder im Nichts zu verschwinden?

Um diese Frage zu beantworten, erscheint es sinnvoll, die Erfolgsgeschichte des Coaching nachzuzeichnen und seine Entwicklungskräfte zu rekonstruieren, um mit Blick auf sie zu klären, ob Coaching eine Zukunft hat bzw. in welche Richtung sich Coaching entwickeln wird. In diesem Sinne sei zunächst ein Blick auf die Geschichte der Coachingverbände geworfen und zwar vor allem auf die International Coach Federation (ICF), die 1995 in den USA von Thomas Leonard gegründet wurde und heute (Stand: Februar 2011) in mehr als 100 Ländern über 18.000 Mitglieder hat. Bemerkenswerterweise gelang es ihr erst 2001 in Deutschland als International Coach Federation Deutschland e.V. Fuß zu fassen und zum Anlass für einen Gründungswelle von heute mehr als 20 Coachingverbänden zu werden. Mit Bezug auf diese Entwicklung kann man sagen, dass international betrachtet der Coaching-Boom Mitte der 90er-Jahre und in Deutschland ab 2000 begann. Genau dieselbe Entwicklung vollzog sich übrigens auch in den Publikationen über Coaching.

Fragt man nach den diese Entwicklung auslösenden und vorantreibenden Kräften, fällt auf, dass der Coaching-Boom nahtlos einen anderen Boom in der betrieblichen Weiterbildung ablöst, nämlich denjenigen des Organisationslernens. Er wurde durch den 1990 erschienenen Bestseller „The fifth disciplin“ des Organisationsberaters Peter Senge ausgelöst. Dessen geniale (Marketing-)Leistung bestand darin, die damals seit zwei Jahrzehnten vorliegende komplexe - und deshalb in der Praxis wenig rezipierte - Theorie des Organisationslernens von Chris Argyris und Donald Schön mit einer Praxisdynamik zu verbinden, die ihren ersten wichtigen Impuls durch einen Trainingsansatz erhielt, den Timothy Gallwey mit seinem 1974 erschienen Buch „The Inner Game of Tennis“ begründete und der von Werner Erhard 1971 zum sogenannten EST-Training, einem Konzept für eine erfolgorientierte Persönlichkeitsentwicklung, weiterentwickelt wurde. Dieses Konzept, das die Firma „Landmark Education“ 1981 kaufte und erfolgreich als „The Landmark Forum“ vermarktete, wurde Ende der 80er-Jahre von dem Finanzchef dieser Firma und späteren Gründer der International Coach Federation (ICF), Thomas Leonard - nicht minder erfolgreich - zu dem Individualtraining „Design Your Life“ weiterentwickelt. An diese Marktdynamik knüpfte Peter Senge an und verband sie, wie bereits gesagt, mit dem Konzept des Organisationslernens von Chris Argyris. Das Ergebnis dieser Verbindung erfolgsorientierter

Persönlichkeitsentwicklung mit erfolgsorientierter Organisationsentwicklung waren die bekannten fünf Trainingsbausteine der „Fifth Disciplin“, von denen man heute zwei, nämlich „Personal Mastery“ und „Mental Models“, eindeutig als Coachingprogramme bezeichnen würde.

Diese ideen- und nicht zuletzt auch marketinggeschichtliche Rekonstruktion macht deutlich: Der Coaching-Boom, der in den USA Mitte der 90er-Jahre begann, ist im Grunde eine - in seiner oberflächlichen Erscheinung modifizierte - Fortsetzung des Learning-Organization-Booms, der durch Senge 1990 angestoßen wurde und den betrieblichen Weiterbildungsmarkt bis Anfang 2000 beherrschte.

Diese Rekonstruktion lenkt den Blick aber noch auf etwas Anderes, nämlich auf den Niedergang dieses Booms, für den die Metapher des plötzlich erstrahlenden und dann nach kurzer Zeit verlöschenden Kometen am Nachthimmel voll und ganz zutrifft. Denn das, was Organisationslernen aufblühen ließ, war zum einen die Ausweitung der bisher nur auf den Einzelnen ausgerichteten betrieblichen Weiterbildung und zum anderen die Euphorie, mit Organisationslernen den Widerspruch von Arbeit und Kapital gelöst und die Spannungen zwischen Erwachsenenbildung und Ökonomie abgebaut zu haben. Der Grundgedanke war nämlich, den Einzelnen als selbstbestimmtes Subjekt zu würdigen und sein Lernen als selbstbestimmtes Lernen zur Entfaltung zu bringen und es dabei zum Medium für eine Organisationsentwicklung zu machen, die die Ansprüche von Demokratisierung und Humanisierung erfüllt.

Der Ansatz eines so ausgerichteten betrieblichen Lernens, der zu einem nicht unerheblichen Teil die Euphorie ausmachte, die Senges „Fünfte Disziplin“ im Weiterbildungsmarkt auslöste, erwies sich zunehmend als realitätsfern und der Begriff Organisationslernen wurde Schritt für Schritt durch denjenigen des Change Managements ersetzt.

In diesem Licht betrachtet, erscheint Coaching als Ausdruck einer Art Pendelbewegung: Nachdem Organisationslernen betriebliches Lernen und Weiterbildung verstärkt auf die Organisation und ihr Lernen ausgerichtet hatte und mit diesem Konzept in der Praxis gescheitert war, wendet sich Coaching dem anderen Extrem zu: dem Lernen des Einzelnen. Besonders klar erkennbar ist das daran, dass der Klient als der entscheidende Auftraggeber konzipiert und der Coach zu bedingungsloser Verschwiegenheit verpflichtet wird.

Wenn das Bild des Pendels zutreffend ist, stellt sich zwangsläufig die Frage: Wann wird die Individualisierung betrieblicher Weiterbildung, die für Coaching bisher grundlegend war, ihren Höhepunkt erreicht haben und wie wird es dann weitergehen?

Die vorliegende Untersuchung von Petra Kalendruschat ist ein deutliches Zeichen, dass Coaching sich heute an diesem historischen Wendepunkt befindet. Das wird zum einen an der Fragestellung der Autorin erkennbar: Denn sie öffnet den Blickwinkel ihres Interesses für die akzentuiert organisationsbezogene bzw. organisations-

und managementtheoretische Frage, wie Coaching in Organisationen implementiert ist und welche Bedeutung es für Strategisches Management hat bzw. haben kann, und schlägt damit eine konzeptionelle Brücke zur Theorie des Organisationslernens. Zum anderen belegen auch die Untersuchungsergebnisse die oben formulierte Einschätzung, dass Coaching sich an einem historischen Wendepunkt befindet: Denn die Autorin weist minutiös nach, dass die von ihr untersuchten Organisationen dem Management von Coaching weithin nur eine recht geringe Aufmerksamkeit geben und dass es sich deshalb auf einem noch recht niedrigen Professionalitätsniveau befindet.

Hamburg, im Februar 2012

Harald Geißler



## Danksagung

Ich danke meinem Doktorvater, Prof. Dr. Harald Geißler, für seine Aufgeschlossenheit, mein Ansinnen zu einer Promotion zu unterstützen, seine Geduld bei meinem Weg vom praktischen zum wissenschaftlichen Arbeiten, die kontinuierliche Unterstützung während der vielen Monate mit konstruktiven und inspirierenden Dialogen und schließlich die Begutachtung der Arbeit.

Herrn Prof. Dr. Peter Nieder gilt mein Dank für die Zweitbegutachtung.

Ohne die Unterstützung von Daniela Brandt als fachliche Sparringspartnerin, Uschi Grob, Ria Dievernich und Petra Kendl zur mentalen und moralischen Stärkung, Erik Düwel, Partner bei der HDP Management Consulting GmbH in Frankfurt, als Diskussionspartner und zur gestalterischen Unterstützung sowie Dr. Juliane Fuchs als Lektorin wäre die Arbeit nicht zu schaffen gewesen. Ihnen allen danke ich von Herzen.

Wertvoll waren mir auch die Gelegenheiten, auf den Ekeberger Coaching-Tagen 2009/2010/2011 meine Ideen zu diskutieren und neue Anregungen zu bekommen. Dafür danke ich allen Teilnehmern und besonders den Initiatoren Uwe Böning, Managementberater und Inhaber der Böning-Consult GmbH, Frankfurt/Main, und Prof. Dr. Siegfried Greif, Universität Osnabrück.

Namentlich leider an dieser Stelle nicht zu nennen, sind die 24 Interviewpartner der empirischen Untersuchung, denen ich im Sinne ihrer Unternehmen Anonymität zugesichert habe, aber für Ihre Unterstützung umso dankbarer bin.

Frankfurt, im Februar 2012

Petra Kalendruschat



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers .....	5
Danksagung .....	9
Tabellenverzeichnis .....	15
Abbildungsverzeichnis .....	17
Abkürzungsverzeichnis .....	19
1 Einleitung .....	21
1.1 Entwicklung des Coachings .....	24
1.2 Aufbau der Arbeit .....	27
Teil I - Theoretischer Teil .....	29
2 Publikationen zum Thema Coaching .....	29
2.1 Begriffsbestimmungen von Coaching .....	32
2.2 Abgrenzung zu anderen Interventionsmaßnahmen .....	33
2.3 Business-Coaching .....	39
2.4 Einsatz von Business-Coaching .....	41
2.5 Coaching-Bedarf .....	43
2.6 Anlässe für Coaching .....	45
2.7 Wirksamkeit von Coaching .....	46
2.7.1 Wirk- und Erfolgsfaktoren .....	46
2.7.2 Nutzen von Coaching .....	52
2.7.3 Evaluation .....	53
2.7.4 Ziele im Coaching .....	57
2.7.5 Qualität im Coaching .....	59
2.8 Auswahl von Coaching-Dienstleistern .....	62
2.8.1 Anforderungen an den Prozess-Verantwortlichen (PV) .....	62
2.8.2 Anforderungen an den Coach .....	63
2.8.3 Auswahl der Coachs .....	64
2.8.4 Einrichtung eines Coach-Pools .....	67
2.9 Ablauf eines Coaching-Prozesses .....	68
2.9.1 Verträge .....	71
2.9.2 Coaching-Budget .....	71
2.9.3 Vorbereitung auf das Coaching .....	72
2.9.4 Auftragsklärung .....	73
2.9.5 Erstgespräch .....	74
2.9.6 Gesprächsablauf .....	75
2.9.7 Coaching-Abschluss .....	77
3 Organisationaler Bezugsrahmen .....	79
3.1 Management .....	80
3.2 Strategisches Management .....	82
3.2.1 Entstehung von Strategien .....	84
3.2.2 Strategieentwicklung .....	86
3.3 Ansätze zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils .....	88
3.3.1 Market-based-View (MBV) .....	88
3.3.2 Ressourcenorientierter Ansatz .....	89
3.3.3 Weiterentwicklungen des RBV .....	95

3.4	Implementierung .....	97
3.4.1	Implementierungsansätze von Coaching .....	101
3.4.2	Diskussion der Implementierungsansätze .....	115
3.5	Personalentwicklung (PE) .....	116
3.5.1	Entwicklungsgeschichtliche Betrachtung der PE .....	116
3.5.2	Funktion der Personalentwicklung .....	117
3.5.3	Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung .....	119
3.5.3.1	Organisationslernen .....	120
3.5.3.2	Unternehmenskultur .....	123
4	Ableitung für die wissenschaftlichen Fragestellungen .....	127
Teil II - Empirischer Teil .....		131
5	Methodische Grundlagen .....	131
5.1	Methodeneinführung .....	131
5.2	Erhebungsmethoden .....	133
5.3	Auswertungsmethoden .....	136
6	Methodisches Vorgehen .....	139
6.1	Zielstellung .....	140
6.2	Aufbau des Interviewleitfadens .....	140
7	Ergebnisdarstellung .....	145
7.1	Beschreibung der Stichprobe .....	145
7.1.1	Umsatz .....	145
7.1.2	Anzahl der Mitarbeiter .....	146
7.1.3	Branchenverteilung .....	147
7.1.4	Stellenbezeichnungen der Prozessverantwortlichen .....	148
7.1.5	Dauer der Unternehmenszugehörigkeit .....	148
7.1.6	Alter und Geschlecht der PV .....	149
7.1.7	Ausbildung der PV .....	150
7.1.8	Fazit zur Stichprobe .....	151
7.2	Business-Coaching in der Organisation .....	151
7.2.1	Verständnis von Coaching .....	152
7.2.2	Coaching und Unternehmenskultur .....	157
7.2.3	Qualitätsverständnis von Coaching .....	159
7.2.4	Nutzung von Coaching .....	161
7.2.5	Nutzen von Coaching .....	165
7.2.6	Dokumentation des Coaching-Prozesses .....	167
7.2.7	Budget .....	168
7.2.8	Fazit zu BC in der Organisation .....	169
7.3	Der Coach als Dienstleister .....	170
7.3.1	Anforderungen an die Coachs .....	173
7.3.2	Coach-Pool .....	175
7.3.3	Fazit zum Coach als Dienstleister .....	179
7.4	Der Coaching-Prozess .....	180
7.4.1	Rahmenbedingungen für einzelnen Coaching-Prozess .....	181
7.4.1.1	Ermittlung des Coaching-Bedarfs .....	181
7.4.1.2	Inanspruchnahme von Coaching .....	182
7.4.1.3	Genehmigung von Coaching .....	182

7.4.1.4	Verträge .....	184
7.4.1.5	Fazit zu den Rahmenbedingungen.....	185
7.4.2	Vorbereitung zu Beginn eines Coachings.....	186
7.4.2.1	Aufgabe der Prozessverantwortlichen.....	186
7.4.2.2	Vertrauen in die Kompetenz des PV .....	187
7.4.2.3	Passung von Klient und Coach .....	187
7.4.2.4	Auftragsklärung/Zielvereinbarung.....	190
7.4.2.5	Fazit zur Vorbereitung .....	192
7.4.3	Ablauf eines Coachings.....	193
7.4.3.1	Vorbereitung des Klienten auf das Coaching .....	194
7.4.3.2	Transparenz im Coaching-Ablauf .....	194
7.4.3.3	Einhaltung des formalen Ablaufes.....	195
7.4.3.4	Evaluation des Coachings .....	198
7.4.3.5	Fazit zum Ablauf.....	198
7.4.4	Beendigung des Business-Coachings .....	198
7.4.4.1	Zeitpunkt der Beendigung .....	199
7.4.4.2	Überprüfung der Zielerreichung.....	199
7.4.4.3	Fazit zur Beendigung von BC.....	201
7.4.5	Erfahrungen in Unternehmen .....	201
7.4.5.1	Nutzen der Erkenntnisse von Coaches .....	202
7.4.5.2	Nachteile bei der Nutzung von Coaching .....	202
7.4.5.3	Akzeptanz von Coaching.....	203
7.4.5.4	Verteilung der Klienten über unterschiedliche Hierarchieebenen .....	203
7.4.5.5	Optimierung von Business-Coaching .....	204
7.4.5.6	Fazit zu den Erfahrungen der Unternehmen .....	205
7.5	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	206
Teil III - Konkludierender Teil.....		209
8	Schlussbetrachtung und Empfehlungen für die Praxis.....	209
8.1	Rahmenbedingungen für die Implementierung.....	212
8.1.1	Unternehmenskultur .....	212
8.1.2	Organisationslernen .....	213
8.2	Aspekte der Implementierung .....	214
8.2.1	Unternehmensstrategie .....	215
8.2.2	Aufbauorganisation.....	218
8.2.3	Ablauforganisation/Prozesse .....	220
8.2.4	Tools/Instrumente.....	223
Resümee und Ausblick.....		227
ANHANG I - Literaturverzeichnis .....		229
ANHANG II - Interviewleitfaden zur empirischen Untersuchung.....		243
ANHANG III - Abbildungen zur empirischen Untersuchung.....		249



---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1 - Vor- und Nachteile von internen/externen Coachs (eig. Darst.) .....	38
Tab. 2 - ROI-Check nach Indikatoren (Dembrowski 2007, 323) .....	55
Tab. 3 - Qualitätsmerkmale der Struktur-, Ergebnis- und Prozessqualität .....	60
Tab. 4 - Anfänge des Strat. Managements, eig. Darst. nach Hölzner (2009, 102f.) .	84
Tab. 5 - Strategietypen nach Mintzberg (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, 267).....	85
Tab. 6 - Unterschiedlichen Schulen nach Mintzberg et. al. 2007 (eig. Darst.) .....	87
Tab. 7 - Einflussfaktoren nach Pinto und Prescott (1990); eig. Darst. ....	98
Tab. 8 - Implementierungs-Taktiken (nach Nutt, P. C. 1987).....	99
Tab. 9 - Erfolgsfaktoren (eig. Darst. in Anlehnung an Meifert 2008, 19).....	100
Tab. 10 - Kulturtypen des Coachings (Backhausen/Thommen 2003, 236) .....	103
Tab. 11 - Böning 2005a - eig. Darst.....	104
Tab. 12 - Verantwortung von FÜKr und PE im Coaching-System?.....	106
Tab. 13 - Aufbau der zielgruppenspezif. Fragestellungen .....	109
Tab. 14 - Zusammenfassung der Ergebnisse der Marburger Coaching-Studie.....	110
Tab. 15 - Auswertung der positiven und negativen Einflussfaktoren .....	113
Tab. 16 - Die drei Schritte der PE-Bedarfsanalyse (Klug 2008, 35), eig. Darst. ....	119
Tab. 17 - Verschiedenen Interviewarten bei nicht standardisierten Interviews .....	135
Tab. 18 - Analyseformen nach Mayring 2008, 58 .....	138



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 - Entwicklung des Coaching-Begriffs.....	26
Abb. 2 - Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzel-Coaching.....	49
Abb. 3 - Prozessschritte bei der Evaluation (nach Volmer/König 2003, 180) .....	53
Abb. 4 - Basiskompetenzen eines Coachs (Steinle et. al. 2009, 64), eig. Darst. ....	65
Abb. 5 - Der schematische Ablauf eines Coaching-Prozesses (Rauen 2005).....	69
Abb. 6 - Der Problemlösekreis nach Greif (2008, 130), eig. Darst.....	76
Abb. 7 - Zusammenhänge zw.Ressourcen, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteilen	92
Abb. 8 - 7 S-Framework (Peters/Waterman 1982, 8) .....	101
Abb. 9 - Erfolgreiche Implementierung und Optimierung von Coaching .....	108
Abb. 10 - Der Coaching-Würfel.....	122
Abb. 11 - Der 8-Schritte-Zyklus zur effektiven Entwicklung von Coaching-Kulturen	125
Abb. 12 - Gesamtübersicht des organisationalen Bezugsrahmens .....	128
Abb. 13 - Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse (Gläser/Laudel 2010, 200) .....	137
Abb. 14 - Überblick über die Anzahl der Fragen (insgesamt 95 offene Fragen) ....	142
Abb. 15 - Anzahl der Unternehmen nach Umsatzgruppe .....	146
Abb. 16 - Anzahl der Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl .....	146
Abb. 17 - Branchenverteilung .....	147
Abb. 18 - Unternehmenszugehörigkeit der Prozessverantwortlichen .....	149
Abb. 19 - Altersgruppen der Prozessverantwortlichen.....	150
Abb. 20 - Ausbildung der Prozessverantwortlichen .....	151
Abb. 21 - Was verstehen Sie unter Coaching?.....	152
Abb. 22 - Wie ist das Grundverständnis von Coaching im Unternehmen? .....	153
Abb. 23 - Welche Coaching-Themen werden in Ihrem Unternehmen bearbeitet?..	154
Abb. 24 - Welche ausgesprochenen Erwartungen hat das Unternehmen und welche unausgesprochenen an Coaching? .....	155
Abb. 25 - Gibt es im Unternehmen flankierende Maßnahmen?.....	157
Abb. 26 - Welche Zusammenhänge sehen Sie zwischen Coaching und Unternehmenskultur?.....	158
Abb. 27 - Was sind die Qualitäts-Kriterien im Bereich Coaching? .....	160
Abb. 28 - Wie stellen Sie die Qualität Ihres Coaching-Prozesses über die Zeit sicher? .....	161
Abb. 29 - Wie lange existiert das Thema Coaching im Unternehmen? .....	162
Abb. 30 - Was waren die Beweggründe für eine Einführung von Coaching? .....	163
Abb. 31 - Wie wurde bei der Implementierung vorgegangen?.....	165
Abb. 32 - Wie ist der Coaching-Prozess bzw. das -konzept dokumentiert? .....	168
Abb. 33 - Gibt es ein Anforderungsprofil für Ihre Coachs? .....	174
Abb. 34 - In welchen Positionen sollte der Coach gearbeitet haben?.....	176
Abb. 35 - Gibt es ein allgemeines Briefing der Coachs? .....	178

---

Abb. 36 - Kennen sich die Coachs untereinander? .....	178
Abb. 37 - Wie wird der Coaching-Bedarf grundsätzlich ermittelt?.....	181
Abb. 38 - Was ist die Voraussetzung für die Bewilligung eines Coachings? .....	183
Abb. 39 - Wie wird die Coaching-Maßnahme monetär genehmigt? .....	184
Abb. 40 - Was sind die Kriterien für den Vorschlag des Coachs? .....	188
Abb. 41 - Wie wird entschieden, welcher Coach den Bedarf des Klienten abdecken könnte?.....	189
Abb. 42 - Wie und mit wem wird die Auftragsklärung durchgeführt? .....	191
Abb. 43 - Wird im Rahmen der Auftragsklärung eine Zieldefinition vorgenommen?192	
Abb. 44 - Wie und durch wen wird die Coaching-Maßnahme dokumentiert? .....	195
Abb. 45 - Wer ist für die Einhaltung der Coaching-Verträge verantwortlich?.....	195
Abb. 46 - Wer steuert und überwacht den Auftrag?.....	196
Abb. 47 - Unter welchen Umständen würde ein Coaching abgebrochen werden?.	197
Abb. 48 - Wie messen Sie die Qualität Ihrer Coaching-Maßnahme? .....	198
Abb. 49 - Wird die Zieldefinition aus der Auftragsklärung auf Erreichung geprüft?.	199
Abb. 50 - In welchem Zeitfenster findet die Evaluation statt? .....	200
Abb. 51 - Nutzen Sie die Erfahrungen und Kenntnisse der Coachs...?.....	202
Abb. 52 - Was würden Sie jemandem mit auf den Weg geben, wenn er Coaching bei sich im Unternehmen implementieren will?.....	205
Abb. 53 – Ebenen der Nutzung von Business-Coaching.....	211
Abb. 54 - Überblick über die zu berücksichtigten Aspekte und Ausbaustufen .....	215
Abb. 55 - Strategische Aspekte für die Implementierung/Optimierung .....	217
Abb. 56 - Strategieerzeugendes Coaching.....	218
Abb. 57 - Business-Coaching in der Aufbauorganisation .....	219
Abb. 58 - Übersicht über eine Auswahl der zu berücksichtigenden Prozesse .....	220
Abb. 59 - Übersicht über die zu berücksichtigenden Tools/Hilfsmittel .....	224
Abb. 60 - Möglicher Implementierungsstatus.....	226

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AC	Assessment-Center
Aufl.	Auflage
BC	Business-Coaching
BR	Betriebsrat
BWL	Betriebswirtschaftslehre
C	Coach
ebd.	ebenda >ebendort<
eig. Darst.	eigene Darstellung
erg.	ergänzt
etc.	et cetera
et. al.	et alii >und andere<
Führ	Führungskraft
K	Klient/in
Kap.	Kapitel
Hrsg.	Herausgeber
HR	Human-Ressourcen
HRM	Human-Ressourcen-Management
ICD-10	International Code of Diagnostic - 10. Revision
i. w. S.	im weiteren Sinn
MA	Mitarbeiter/in
MBV	Market-based-View
Mrd.	Milliarde
PE	Personalentwicklung
PS	Pferdestärken
PV	Prozessverantwortlicher
RBV	Resourced-Based-View
ROI	Return-on-Invest
S.	Seite
strat.	Strategisch
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderen
u. v. m.	und vieles mehr
WHO	World Health Organization
versch.	verschiedene
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel



## 1 Einleitung

Mit Blick auf die noch relativ kurze, doch äußerst erfolgreiche Entwicklung von Coaching lässt sich behaupten, dass sich dieses Instrument auf dem Markt zunehmend etabliert hat und sich in einer Professionalisierungsphase befindet. Dabei kommen zunehmend Fragen zu einer expliziten Coaching-Forschung, einer wissenschaftlichen Begründung und Theorienbildung auf. Dass Coaching ein probates Instrument der Personalentwicklung ist, gilt mittlerweile als unumstritten. Demnach ist Coaching nichts Neues in Unternehmen, sondern ein Instrument, welches in unterschiedlichen Bereichen bereits seit Längerem genutzt wird. Bislang gibt es noch kein einheitliches Verständnis von Coaching. Teilweise wird es gleichgesetzt mit z. B. Beratung, Mitarbeitergespräch, Vorgesetzten-Coaching, Mentoring, Unterstützung, Business-Coaching etc. Daraus lässt sich schließen, dass immer noch nicht ganz klar ist, was Coaching eigentlich ist und wie es eingesetzt wird, um Nutzen zu generieren.

Aus der jährlichen Trenduntersuchung von Graf (2006, 2008, 2010) ist zu ersehen, dass aus Sicht der externen Bildungsanbieter sowie Weiterbildungsverantwortlichen Coaching aktuell zu den wichtigsten PE-Angeboten gehört und zukünftig noch wichtiger werden wird. Geißler spricht von einer Euphorie am Coaching-Markt (Geißler 2005b, 1), bei der noch kein Ende abzusehen ist. Ein Grund mehr, sich intensiver mit Coaching und dessen Professionalisierung zu beschäftigen. Der Fokus dieser Arbeit richtet sich insbesondere auf die Implementierung, respektive die Optimierung und das Management von Coaching in Organisationen.

Zu erwarten bleibt, dass der Druck auf die Führungskräfte innerhalb einer Organisation weiter zunehmen wird. Gründe dafür sind die Globalisierung, die Schnelligkeit in Unternehmen und die vielen Change-Prozesse, die angestoßen werden, um dem Wettbewerb standzuhalten. Zu vermuten ist auch, dass die Führungskräfte sich immer schneller auf den organisationalen Wandel einstellen und mit ihm umgehen müssen. Das bedeutet, dass sie ihre Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz weiterentwickeln müssen, um im Wettbewerb mithalten zu können. Eine Möglichkeit zur Unterstützung gerade im Bereich der Sozialkompetenz bietet Coaching. Anfangs wurde Coaching als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt, wenn es z. B. um die Bewältigung organisationaler Probleme ging oder die Kommunikationsfähigkeit und Führungskompetenz zu erhöhen war, also zumeist problembezogen. Seit ein paar Jahren ist zu erkennen, dass der wirtschaftliche Aspekt mehr und mehr in den Fokus rückt. Das wiederum bedeutet, dass sich Coaching immer mehr auf den Unternehmensnutzen beziehen muss und die organisationale Dimension stärker als in der Vergangenheit in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt.

Die Wirkung von Coaching kann zum Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden, wenn sich die Unternehmen respektive die Unternehmensleitung intensiv mit dem Nutzen von Coaching für die Organisation auseinandersetzen. Hier ist besonders die Ver-

knüpfung zum Strategischen Management zu betrachten, die auch einen großen Teil der vorliegenden Arbeit ausmacht.

Aus diesen Überlegungen leiten sich die Forschungsfragen ab:

1. Kann Business-Coaching ein unterstützendes Instrument im Strategischen Managements, speziell des ressourcenorientierten Ansatzes sein und damit zum Wettbewerbsvorteil einer Organisation beitragen?
2. Wie muss Business-Coaching in Organisationen implementiert werden, damit es diese Wirkung zeigen kann?

Ausgehend von der Aufarbeitung der Ansätze des Strategischen Managements, insbesondere der theoretischen und konzeptionellen Grundlagen des Resource-based-View (RBV)<sup>1</sup>, den Ansätzen der Personalentwicklung<sup>2</sup> und der Aufarbeitung der Literatur zum Thema Coaching inkl. des aktuellen Forschungsstandes<sup>3</sup> soll diese Arbeit einen umfassenden theoretischen und vor allem empirischen Beitrag für einen professionelleren Umgang mit Coaching in Organisationen leisten. Berücksichtigt werden die unterschiedlichen Aspekte der Konzeption, der Implementierung, der Evaluation und der Optimierung von Coaching in Organisationen.

Erfahrungen im Umgang mit Coaching in Organisationen werden anhand einer empirischen Untersuchung identifiziert, um Empfehlungen für die Implementierung von Coaching abzuleiten.

„Es zeigt sich in vielen Prozessen immer wieder aufs Neue, dass die Durchführung von Coaching ihre Tücken und Hürden insbesondere aufgrund des bestehenden Auftragsdreiecks im Unternehmen hat: Anders als im privaten Coaching, bei dem Coach und Klient alleine eine Beratungsbeziehung eingehen, sind im Unternehmenskontext mehrere Personen beteiligt“ (Offermanns/Steinhübel 2005, 1).

Im Kontext der Professionalisierung ist unverzichtbar, Coaching in einem strategischen Gesamtkontext zu betrachten und auch umzusetzen.

„Wichtig ist vielmehr, dass Führungskräfte sowie Personal- und Organisationsentwickler die Fähigkeit zum vernetzten Denken entwickeln. Ein solches Denkmuster versetzt sie in die Lage, nicht länger nur einzelne Systemelemente zu identifizieren, sondern auf die verbindenden Muster, die Wirkungszusammenhänge und Kraftfelder zu achten. Wesentlich sind nämlich nicht die Elemente eines Systems, sondern die Wechselwirkungen zwischen diesen Elementen“ (Arnold 2000, 38).

Wird Coaching im strategischen Sinne als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt, dann kann es Ressourcen, Fähigkeiten und Potenzial entfalten und damit zu

---

<sup>1</sup> Vgl. Kap. 3.3.2

<sup>2</sup> Vgl. Kap. 3.45

<sup>3</sup> Vgl. Kap. 2

einer Lernenden Organisation beitragen, in welcher das Wissensmanagement aktiv genutzt und ein ressourcenentfaltendes Coaching-Format eingesetzt wird<sup>4</sup>.

„Nach empirischen Untersuchungen ist der Erfolg von Unternehmen davon abhängig, inwieweit die zukünftige Strategie von den Führungskräften erfasst und umgesetzt werden kann. Demzufolge müssen die Kompetenzen der Führungskräfte sehr genau auf die zukünftigen Anforderungen des Betriebes ausgerichtet sein“ (Bednarzuk/Wendenburg 2008, 200).

Angesichts der Tatsache, dass Coaching in Organisationen immer öfter genutzt wird, jedoch die Mitarbeiter in den Unternehmen<sup>5</sup> mit der Implementierung und auch mit dem Managen von Coaching weniger vertraut sind, ist es erforderlich, diesen Prozess näher zu betrachten.

„In vielen Unternehmen liegt - der Idee der Hierarchie folgend - der strategische Planungsschwerpunkt mehr auf den oberen Managementebenen, der operativen Planungsschwerpunkt dagegen auf den unteren Hierarchieebenen. Es wäre jedoch völlig falsch, hierin einen Ausschließungsgrundsatz zu erblicken. Häufig basieren strategische Neuorientierungen auf Anregungen von der Basis (...). Es ist daher irreführend, strategische Planung als Top-Management-Aufgabe und operative Planung als Meister- oder Gruppenleiteraufgabe zu bezeichnen“ (Steinmann/Schreyögg 2005, 164).

Aus diesem Grund wird im folgenden Coaching nicht nur als ein Instrument zur Problembhebung, sondern auch als eine Möglichkeit gesehen, die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zu unterstützen. Zurzeit ist wenig über diesen Aspekt geschrieben oder gesagt worden, geschweige denn über den diesbezüglichen professionellen Weg der Implementierung von Coaching in Organisationen.

„Nur vereinzelt erhalten Personalentwickler über persönliche Beziehungsnetze, Fach-Tagungen oder Weiterbildungsseminare Einblicke, ob und wie andere Organisationen Coaching nutzen. Diese Informationsquellen sind jedoch zu unsystematisch, um die Einschätzung eines Coaching-Booms zu generieren“ (Taffertshofer 2008, 198).

Die Literaturanalyse ergab, dass bislang nur eine wissenschaftliche Untersuchung zum Thema Implementierung von Coaching veröffentlicht wurde. Diese lag jedoch erst nach der Durchführung der empirischen Untersuchung in der vorliegenden Arbeit vor, sodass die Erkenntnisse keinen Einfluss darauf haben konnten. Allerdings werden die Ergebnisse von Tonhäuser (2010) bei der Diskussion der Ergebnisse einbezogen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Kap. 3.5.3

<sup>5</sup> Vgl. Kienbaum/Harvard Business Manager (2007)

Da noch immer signifikante Forschungslücken bestehen, wurde neben einer Literaturrecherche eine explorative Herangehensweise gewählt<sup>6</sup>. Die vorliegende Untersuchung hat zum Ziel, den derzeitigen Stand der Handhabung von Coaching in Profit-Unternehmen zu eruieren, um darauf aufbauend eine professionelle Herangehensweise für die Implementierung bzw. Optimierung, respektive dem Management von Coaching aufzuzeigen.

Die Ansprechpartner für die Interviews waren erfahrene Praktiker. Diese werden in der Untersuchung Prozessverantwortliche (PV) genannt. Sie sind in der jeweiligen Organisation für die Implementierung von Coaching verantwortlich, d. h. sie waren bei der Einführung/Weiterentwicklung beteiligt und Ansprechpartner für die Mitarbeiter über alle Ebenen hinweg.

Wenn in dem weiteren Verlauf der Arbeit von der männlichen Form „Coach“ die Rede ist, dann sind aufgrund fehlender Begriffsbestimmungen für die weibliche Form weibliche Personen darin inbegriffen. Für die vom Coach zu beratende Person wird der Ausdruck Klient - der Einfachheit halber auch für die weiblichen Personen - gewählt. Andere Begriffe in der Literatur hierzu sind: Coachee, Gecoachter, Kunde, Coaching-Nehmer<sup>7</sup>, wählen also ebenfalls ausschließlich die grammatikalisch männliche Form.

## 1.1 Entwicklung des Coachings

In den USA wurde der Begriff des Coachings erstmals in den 1950er-Jahren durch Mace (vgl. Tönhäuser 2010, 46) in den Managementbereich übernommen. Anfänglich verstand man darunter das entwicklungsorientierte Führen von Mitarbeitern durch den unmittelbaren Vorgesetzten. Coaching hatte demnach einen direkten Bezug zum Führungskontext. In Deutschland wird Coaching seit ca. 25 Jahren in Unternehmen genutzt. Anfänglich wurde die Diskussion geführt, ob es eine neue Beratungsform darstellt oder nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ (Sattelberger 1990) ist oder gar eine vorübergehende Modeerscheinung (Kühl 2005). Seit Mitte der 1980er-Jahre wird Coaching in Deutschland als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt, anfänglich vor allem im Bereich des Top-Managements. Dadurch erhielt Coaching einen eher elitären Charakter. Dies hat sich mittlerweile geändert: Heute nutzen Coaching Führungskräfte aus allen Führungsebenen, jedoch zunehmend auch Schlüsselpersonen und High Potentials im Unternehmen.

---

<sup>6</sup> Explorative Untersuchungen werden überwiegend mit dem Ziel durchgeführt, in einem relativ unerforschten Untersuchungsbereich neue Hypothesen zu entwickeln oder theoretische bzw. begriffliche Voraussetzungen zu schaffen, um überhaupt erste Hypothesen formulieren zu können.

<sup>7</sup> Looss (1991, 93) rät von der Bezeichnung „Coachee“ ab, da - wie er meint - das Begriffspaar „Coach – Coachee“ ein Beziehungsgefälle impliziert – ähnlich wie Trainer und Trainee und Mentor und Mentee. Dieser Bezeichnung hat sich die Autorin angeschlossen, obwohl einige Interviews von Coachees sprechen, andere wiederum von Klienten.

Inzwischen hat sich Coaching als individuelle Beratungs- und Entwicklungsform herauskristallisiert. Es hebt sich von Training und anderen Interventionsmaßnahmen dahin gehend ab, dass es mehr als die anderen Maßnahmen bzw. Instrumente auf das Individuum bezogen ist und sehr individuell und speziell auf das Thema des Klienten eingeht. Gerade hier wird Coaching gerne eingesetzt, wenn es um die Aufdeckung und Weiterentwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten geht.

Im Unternehmensalltag hat sich gezeigt, dass Arbeitnehmer nicht über alle Ressourcen und Fähigkeiten/Kompetenzen verfügen, die die Position mit sich bringt und aus Unternehmenssicht wünschenswert erscheinen, bzw. diese nicht „aktiviert“ sind. Die erlernten Routinen reichen teilweise nicht mehr aus, um den geänderten Anforderungen, sei es unternehmensintern oder auch -extern, gerecht zu werden.

Mittlerweile wird Coaching in unterschiedlichen Settings eingesetzt. Anfangs war fast ausschließlich eine Zweier-Beziehung üblich - Coach und Klient. Mittlerweile gibt es auch Dreier-Coaching, indem der Vorgesetzte einbezogen wird, oder auch Vierer-Coaching, was dann schon unter Gruppen-Coaching laufen könnte. Coaching hat in seiner Entwicklungsphase schon einiges an Wandel überstanden.

Böning/Fritschle (2005) unterscheiden sieben Phasen der Coaching-Entwicklung.

Die 1. Phase handelt hauptsächlich von den Anfängen von Coaching in den USA. Ende der 1970er-bis Mitte der 1980er-Jahre wurde Coaching als die zielgerichtete und entwicklungsorientierte Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte verstanden.

In der 2. Phase, der Weiterentwicklung, ab ca. Mitte der 1980er-Jahre, ging es um die karrierebezogene Begleitung von Nachwuchsführungskräften. Erfahrene Führungskräfte haben den Nachwuchs sowohl im fachlichen als auch im organisationspolitischen Geschehen unterstützt. In dieser Phase war es unerheblich, ob es der direkte Vorgesetzte war oder ein anderer Erfahrener.

In der 3. Phase hat sich Coaching in Deutschland mehr und mehr etabliert. In dieser Phase fand überwiegend eine Beratung durch externe Coachs im Top-Management statt. Der Coach fungierte als Berater und Sparringspartner für die Führungskräfte, die im Arbeitsalltag wenig Feedback bekamen. Auch Themen wie Konflikte innerhalb des Kollegenkreises, persönliche Belange und Fragen in Bezug auf die Formulierung und/oder Umsetzung der Unternehmensstrategie wurden häufiger bearbeitet.

Phase 4 kennzeichnet sich durch die Integration von Coaching in die Personalentwicklung. Teilweise wurde durch organisationsinterne Coachs respektive die Personalentwickler das mittlere und untere Management betreut. Nach vielen Kompetenzdiskussionen einigten sich dann interne und externe Coachs auf eine friedliche Koexistenz. Coaching wurde als Personalentwicklungsinstrument auf allen Ebenen anerkannt.

Die 5. Phase, auch als Differenzierungsphase benannt, kennzeichnet sich durch viele Diskussionen über Konzepte, Methoden, Settings usw. Die Fragen waren eher prozessualer Herkunft: Zu welchen Anlässen kann gecoacht werden, welches sind die Themen im Coaching, wie sieht der Prozess aus? Es wurde sich wesentlich mehr mit diesem Instrument auseinandergesetzt.

Nach der Akzeptanz von Coaching Mitte bis Ende der 1990er-Jahre (Phase 6) wurde das Instrument populärer. Der Mitarbeiter innerhalb einer Firma wurde nicht mehr beraten, sondern gecoacht. Selbst Trainings wie z. B. zum Thema Präsentationstechniken wurden durch diese sprachliche Regelung zum „Präsentations-Coaching“.

Seit der Jahrtausendwende ist die siebte Phase, die Professionalisierung angeboten. Hier geht es um inhaltliche Themen wie Qualitätssicherung, Implementierung von Coaching in Organisationen, Ausbildung von Coachs, Aufbau eines Coach-Pools etc. Diese Phase wird weiterhin anhalten, da inhaltlich noch sehr viel zu tun ist und noch viele Forschungslücken bestehen.

1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase	5. Phase	6. Phase	7. Phase
Der Ursprung	Erweiterung	Der „Klick“	Systematische Personalentwicklung	Differenzierung	Populismus	Vertiefte Professionalisierung
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</li> <li>Entwicklungsorientiertes Führen durch die Vorgesetzten</li> <li>Einzelbetreuung von Top- Managern durch externe Berater</li> <li>Karriere-bezogene Betreuung</li> <li>Entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gruppen-Coaching:</b> Beratung in Seminaren durch die anderen Teilnehmer</li> <li><b>Coaching im Führungskräfte-Training:</b> Transferunterstützung durch den Trainer nach dem Seminar</li> <li><b>Coaching als:</b> intensives Selbst-erfahrungstraining</li> <li><b>Team-Coaching:</b> (gemeint ist die Teamentwicklung einer Gruppe zum besseren gemeinsamen Verständnis, Konfliktverhalten und damit zu einer verbesserten Zusammenarbeit)</li> <li><b>Projekt-Coaching:</b> Begleitung eines Projektes, inhalts- und/oder prozess-bezogen</li> <li><b>EDV-Coaching:</b> Beratung bezüglich verschiedener IT-Fragestellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Vorstands-Coach:</b> im Vorstand vertritt ein laufendes Unternehmensprojekt politisch bzw. verantwortlich</li> <li><b>Konflikt-Coaching:</b> Beratung, wie man sich in Konflikten richtig verhält</li> <li><b>TV-Coaching:</b> Training des Verhaltens vor der Kamera</li> <li><b>Jeder Berater macht sich zum Coach</b></li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Jeder Unternehmensberater „coach“ einen Gesprächspartner (nach Selbsteinschätzung) schon dann, wenn er mit ihm redet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielgruppenspezifische und methodisch <b>differenzierte Anwendungen</b></li> <li>Erhöhung der <b>Qualitätsanforderungen</b> in der Praxis</li> <li>Beginnende <b>Markttransparenz</b> bei zunehmender Unübersichtlichkeit des Marktes</li> <li>Anfänge von <b>Standardisierungen</b> in Praxis und Ausbildung</li> <li>Intensivierung der <b>Forschung</b></li> <li><b>Kongresse, Fachtagungen</b> und internationale Vernetzung nehmen zu</li> <li>Spätphase der 1. Coach-Generation, <b>junge Coachs rücken nach</b></li> <li>Jede beliebige Tätigkeit wird zum „Coaching“ gemacht, wenn sie eine Form des Gesprächs oder der Beratung umfasst (z.B. Dance-Coaching, Astrologie-Coaching)</li> </ul>
70er bis Mitte 80er Jahre in den USA	Mitte 80er Jahre in den USA	Mitte 80er Jahre in Deutschland	Ende 80er Jahre in Deutschland	Anfang der 90er Jahre	Mitte/Ende der 90er Jahre	Ab 2002

Abb. 1 - Entwicklung des Coaching-Begriffs<sup>8</sup>

<sup>8</sup> [http://www.coaching-report.de/definition\\_coaching/entwicklung\\_des\\_coaching-begriffs.htm](http://www.coaching-report.de/definition_coaching/entwicklung_des_coaching-begriffs.htm) (Stand: 10.02.2011)

Bei Betrachtung der Historie von Coaching ist eine stetige Weiterentwicklung und Professionalisierung zu erkennen, die sicherlich noch kein Ende erreicht hat.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit besteht aus drei Teilen: einem theoretischen, einem empirischen und einem konkludierenden.

Der erste Teil beschäftigt sich auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche mit dem Stand der Wissenschaft, dem aktuellen Praxiswissen zum Thema Coaching und dem organisationalen Bezugsrahmen, der alle Aspekte enthält, die für die weiterführende Betrachtung in Bezug auf die beiden Forschungsfragen der Arbeit relevant sind. Bezogen auf Coaching werden dazu nach einer Definition des Begriffes und der Abgrenzung zu anderen Interventionsmaßnahmen die Motivation für Coaching, seine Wirksamkeit, Rahmenbedingungen zu seiner Durchführung und schließlich der Coaching-Prozess betrachtet. Der organisationale Bezugsrahmen entsteht durch eine stets auf den Bezug zu Coaching ausgerichtete Betrachtung der möglichen Einbettung von Coaching in das Unternehmensmanagement, insbesondere im Strategischen Management, der Diskussion von Implementierungsansätzen, der Betrachtung von marktorientiertem versus ressourcenorientiertem Ansatz im Strategischen Management sowie einer Darstellung der Entwicklung, Funktion und Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung. Vor diesem Hintergrund der theoretischen Auseinandersetzung leiten sich die wissenschaftlichen Fragestellungen zum Ende des ersten Teils ab.

Im zweiten Teil geht es, wie oben bereits dargelegt, um die Erhebung von Experten-Daten. Ziel der empirischen Untersuchung war die Betrachtung des Status quo im Umgang mit Coaching in Organisationen.

Auf der Grundlage dieser beiden Teile werden dann in einem dritten Teil Empfehlungen für eine professionelle Implementierung bzw. für ein Managen von Business-Coaching gegeben.



## Teil I - Theoretischer Teil

### 2 Publikationen zum Thema Coaching

Die ersten deutschsprachigen Veröffentlichungen zum Thema Coaching stammen von Geissler und Günther (1986), Looss (1986) sowie Weber (1986).

Taffertshofer (2007) untersuchte, welche Beachtung Coaching in den unterschiedlichsten Datenbanken<sup>9</sup> findet. Dabei bezog er sich auf den Nutzen von Coaching in Organisationen im Rahmen der Personalentwicklung. Aus seiner Analyse ist zu erkennen, dass in den 80er-Jahren kaum Veröffentlichungen existierten und sich erst gegen Ende der 90er-Jahre die Zahl der Publikationen zu diesem Thema zum Boom ausweitete, der 2005 seinen Höhepunkt erreichte. Damit liegt jedoch noch keine Aussage zur Qualität der Veröffentlichungen vor.

In den letzten Jahren wurde viel von Coachs publiziert, die in erster Linie aus ihrem breiten Erfahrungsschatz berichteten.

Seit Mitte der 1990er-Jahre wird in unterschiedlichen Fachdisziplinen zunächst im Rahmen von empirischen Abschlussarbeiten erste wissenschaftliche Grundlagenforschung mit dem Ziel betrieben, zur theoretischen Fundierung von Coaching auf der Grundlage empirischer Daten beizutragen. Bis heute liegen die meisten wissenschaftlichen Forschungsbefunde aufgrund von wissenschaftlichen Qualifikationsarbeiten (meist Diplom- oder Magisterarbeiten) vor<sup>10</sup>. Darüber hinaus sind einige Dissertationen publiziert worden, die sich auf unterschiedliche Weise dem Thema Coaching gewidmet haben (z. B. Geßner 2000; Fuchs 2001; Sobanski 2001, Riedel 2003; Offermanns 2004). Eine Übersicht über die Veröffentlichungen ist dem Katalog der Deutschen Nationalbibliothek zu entnehmen.<sup>11</sup>

Die Anzahl der Veröffentlichungen lässt jedoch auch hier keine Rückschlüsse auf die tatsächliche Bedeutung und die Umsetzung von Coaching - hier speziell Business-Coaching - in Organisationen zu.

Die erste qualitative Studie (1994) zum Thema Coaching führten Roth et. al. (1995) durch. Sie befragten externe Coachs (N=18) zu ihrer Tätigkeit, dem Verständnis von Coaching, dem Ablauf von Coaching-Prozessen und ihren Vorstellungen von Qualifikationsanforderungen in Bezug auf die Coachs. In der Studie sollte überprüft werden, ob der Coaching-Ablauf über eine bestimmte Struktur verfügt und ob typische Ele-

---

<sup>9</sup> „Für deutschsprachige Publikationen waren es: BLISS Betriebswirtschaftlicher Literatur, FIS Bildung Literaturdatenbanken, PSYNDEXplus und die Deutsche Nationalbibliothek. Im englischsprachigen waren es: BSC Business Source Complete, Eric Education Resources Information Center und PsycINFO, sowie die fächerübergreifende Datenbank ISI Web of Science“ (Taffertshofer 2007, 43).

<sup>10</sup> Vgl. Rauen (2011)

<sup>11</sup> Vgl. DNB

mente oder Methoden von den Experten verwendet wurden. Dabei ist anzumerken, dass keiner der in dieser Untersuchung Befragten nur als Coach arbeitete.

„Die Hauptmotivation der Befragten als Coachs tätig zu werden, lag in der Unzufriedenheit mit den bestehenden Personalentwicklungsinstrumenten“ (Roth et. al. 1995, 214).

Aus dieser Untersuchung geht hervor, dass der Transparenz des Coaching-Prozesses eine hohe Relevanz zugeschrieben wird und beide Gesprächspartner sich darüber einig sein sollten, welchem Ziel und Zweck das Coaching dienen sollte. Zusammenfassend kommen die Autoren zu dem Ergebnis:

„Für Coaching ist nur typisch, dass nichts typisch ist. (...) Es ist aber auch zu bedenken, dass das Fehlen einer einheitlichen Konzeption und einer vorgeschriebenen Ausbildung Scharlatanen Tür und Tor öffnet“ (edb. 220).

Diese Erkenntnis hat sich heute, etwa fünfzehn Jahre danach, nicht geändert. Eine erste qualitative Arbeit (Diplomarbeit) aus Sicht der Klienten liefert Antocyk (2001). Ihre Arbeit zielt auf die Identifikation von Erfolgsfaktoren in Coaching-Prozessen. Sie stellt den Klienten in den Fokus ihrer Untersuchung (vgl. Kap. 2.7.1). Bis dahin wurden fast ausschließlich Untersuchungen aus Sicht der Coachs oder aus Unternehmenssicht gemacht (Böning/Fritschle 2005).

Offermanns (2004) evaluiert im Rahmen ihrer Dissertation zwei unterschiedliche Coaching-Formen:

1. das klassische Einzel-Coaching und
2. ein (von ihr selbst entwickeltes) angeleitetes Selbst-Coaching.

In Bezug auf die Zielerreichung unterscheiden sich die beiden Varianten überhaupt nicht; signifikante Unterschiede lassen sich aber bei der subjektiven Zufriedenheit erkennen (Offermanns 2004, 363). Das Einzel-Coaching führte zu einer höheren Zufriedenheit als das angeleitete Selbst-Coaching. Beim Selbst-Coaching wurden insbesondere die erforderliche Selbstdisziplin und das fehlende Feedback als nachteilig empfunden. Signifikante Effekte waren in beiden Gruppen in Bezug auf die Entwicklung neuer Sichtweisen zu erkennen, wohingegen bei der Kontrollgruppe, die kein Coaching erfuhr, dieser Effekt nicht zu erkennen war. Offermanns kommt zu dem Ergebnis, dass die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient eine entscheidende Rolle spielt, da sie eine intensive Selbstreflexion und -motivation fördert.

Im Jahr 2005 untersuchte Kühl die Entwicklung des Coachings. Hierzu führte er 26 Tiefeninterviews mit Vertretern aus Organisationen und Unternehmen durch. Anhand seiner soziologischen Außensicht stellt er Coaching als „Reflex auf eine veränderte Realität der Ratsuchenden und der Berater/innen“ (Kühl 2005, 5) dar. Im Anschluss an die Auswertung der Interviews formuliert Kühl in Zusammenarbeit mit seinem Mitarbeiter Andreas Taffertshofer neunzig Thesen, die einen ersten Einblick in die Entwicklung von Coaching geben und Ansätze zur Reflexion bieten.

Da bislang Coaching immer als Instrument zur Verbesserung der Performance von Führungskräften in Unternehmen gesehen wurde und daher auch eine weitere Professionalisierung sinnvoll erscheint, lag das Ziel der Studie darin, Coaching aus einer „größeren (wissenschaftlichen) Distanz zu beschreiben“ (Kühl 2005, 7). Dies ist Kühl auch gelungen, indem er seine neunzig Thesen eher provokant beschreibt und somit zu einer erheblichen Diskussion von Theorie und Praxis von Coaching beigetragen hat. Für die Professionalisierung von Coaching bedeutet dies weitere Schritte und auch die Reflexion von bislang noch nicht betrachteten Themen.

Zusammengefasst beschäftigen sich diese Thesen mit:

- „Der Professionalisierung der Professionalisierer. Das Scharlatanerie-Problem im Coaching und in der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung.
- Die nur fast gelingende Schließung des Personalentwicklungszyklus. Überlegungen zur PE-lerisierung der Organisation.
- Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung. Eine funktionale Analyse personenzentrierter Beratung in Organisationen.
- Personal- und Organisationsentwicklung - Jenseits der Sowohl-als-auch-Position“ (Kühl 2006, 56).

Inzwischen liegen einige praxisorientierte Veröffentlichungen über die Einführung von Coaching vor. Wissenschaftliche und empirische Arbeiten bilden jedoch noch die Ausnahme. Im Jahr 2005 präsentierten Praktiker und Wissenschaftler auf dem Coaching-Kongress<sup>12</sup> Vorträge zum Thema Implementierung von Coaching (Böning 2005a, Geißler 2005). Bresser präsentierte zehn Kriterien für den Implementierungserfolg bei Coaching (Bresser, 2006a). Kienbaum Consulting führte in Zusammenarbeit mit dem Harvard Business Manager im Jahr 2007 eine schriftliche Umfrage zur Nutzung von Coaching durch, an der 102 Personalverantwortliche teilnahmen. Alle diese Veröffentlichungen bringen mehr Transparenz in den Umgang mit Coaching.

Offermanns/Steinhübel (2006) befragten dreizehn Personalverantwortliche in halb strukturierten ein- bis zweistündigen Interviews zum Thema, wie Verantwortliche in Organisationen mit dem Thema Coaching umgehen.

„Der Nährboden für Coaching heißt Vertrauen. Vertrauen in die Potenziale der Führungskräfte, Vertrauen in die Maßnahme Coaching selbst und zu guter Letzt Vertrauen in den Coach. Dies soll keineswegs als unkritischer Appell zu blinder Akzeptanz fehlgedeutet werden. Dennoch wird Coaching in einer Misstrauenskultur nur begrenzt wirksam werden“ (Offermanns/Steinhübel 2006, 22).

Demnach ist darauf zu achten, welche Art von Kultur (vgl. Kap. 3.5.3.2) in dem Unternehmen vorhanden ist und ob schon andere Personalentwicklungsinstrumente, die auch auf Vertrauen basieren, eingesetzt werden (vgl. hierzu auch Kap.3.5).

---

<sup>12</sup> Coaching-Kongress 2005, Frankfurt – Wandel im Coaching – Wandel durch Coaching?