

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

13

## Gefährten des Wandels

Coaching im Change Management

### Am Wendepunkt

Ein Experten-Gespräch mit Manfred Kets de Vries  
über die Veränderungskraft von Coaching

### Mit den Emotionen gehen

Anleitung für Strategisches Change Coaching

### Die Macht innerer Bilder

Einsatz imaginativer Verfahren in Coaching und  
Teamentwicklung

### Auf Augenhöhe

Was Berater im Top Management wirklich  
erfolgreich macht

### Die mentale Fitness stärken

Coachingmethoden der Positiven Psychologie

# Wie funktioniert Führungskräfte-Coaching?

## Orientierungshilfe für ein unübersichtliches Beratungsfeld

Brigitte Winkler, Gesche Lotzkat und Isabell M. Welpé

*Externes Führungskräfte-Coaching in Veränderungssituationen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Der folgende Überblick zum aktuellen Coaching-Markt und seinen Akteuren verdeutlicht jedoch dessen Unübersichtlichkeit. Diese führt zu Unsicherheiten, wie die Wirksamkeit von Coaching eigentlich einzuschätzen ist. Wie können Unternehmen den Erfolg von Coaching messen? Welche wissenschaftliche Evidenz gibt es bislang dazu, was Coaching tatsächlich wirksam und erfolgreich macht? Und wie können personenzentrierte Coaching-Maßnahmen Veränderungsprozesse wirkungsvoll unterstützen?*

Geht es Ihnen auch so? Jeden Tag erhalten wir Newsletter, Publikationsankündigungen und eine Fülle von Informationen zum Thema Führungskräfte-Coaching. Ist das ein Zeichen dafür, dass der Coaching-Markt boomt? In den letzten zehn Jahren gewann Coaching an Bedeutung (Gross & Stephan 2012; Kühl 2008a) und wurde zunehmend von Unternehmen nachgefragt (Fritsch & Middendorf 2013). Da die Komplexität sowie der Wettbewerbs- und (Veränderungs-)Druck in der Arbeitswelt für Führungskräfte kontinuierlich zunimmt (Claßen & Sattelberger 2011) steigt das Bedürfnis nach individuell angepasster Unterstützung, um Führungsherausforderungen besser zu bewältigen. Coaching wird daher aktuell nicht mehr nur im Top-Management, sondern auf allen Management-Ebenen eingesetzt. Auf der anderen Seite betonen Branchenkenner, dass der Coaching-Markt von Außenstehenden systematisch überschätzt wird (Grieblinger 2012), und man hört immer wieder von Ratsuchenden, die keinen geeigneten Coach finden. Fest steht, es hat sich ein zunehmend unüberblickbarer Markt rund um diese Dienstleistung etabliert (Segers, Vloeberghs, Hendrickx & Inceoglu 2011).

### Wer sind die Akteure im Coaching-Markt?

Im deutschsprachigen Coaching-Markt (D, A, CH) kann man grob zwischen Coaching-Anbietern, Coaching-Ausbildern und Coaching-Nachfrage (Einzelpersonen und Unternehmen) unterscheiden. Als Intermediäre zwischen Angebot und Nachfrage agieren Coaching-Verbände.

Unsere Sichtung der öffentlich zugänglichen Informationen und Studien zu den Akteuren zeigt, dass die Datenlage insgesamt unzulänglich ist. Nachfolgend genannte Zahlen stellen daher Schätzungen auf Basis des vorgefundenen Datenmaterials dar, welches wir im Rahmen von marktanalytischen Forschungsprojekten erhoben und ausgewertet haben.

### Coaching-Anbieter

Wieviele aktive deutschsprachige Führungskräfte-Coachs es derzeit gibt, können wir empirisch nicht verlässlich beziffern, da der Begriff «Coach» nicht rechtlich geschützt ist (vgl. Beitrag Roos & Lange in der Rubrik Perspektiven dieser Ausgabe).

Die Schätzungen aktueller Studien gehen jedoch davon aus, dass die Anzahl der Coaches in den letzten Jahren stetig angestiegen ist (vgl. Gross & Stephan 2012; Stephan & Gross 2009; 2011) und dass ca. 11.300 Business-Coaches, davon ca. 7.100 als Führungskräfte-Coaches, im deutschsprachigen Raum aktiv sind. Der «Trend hin zu Coaching» (Gross & Stephan 2012) spiegelt sich auch in der positiven Entwicklung der Auftrags- und Kundenzahlen der letzten Jahre wider. Die Anzahl derjenigen Coaches, die angaben, mehr als 20 Kunden im Jahr zu

betreuen, ist zum Beispiel von 13% im Jahr 2007 auf 25% im Jahr 2012 gestiegen. Der Großteil der Coaches geht von einer weiteren Steigerung der Kundenzahlen aus (vgl. Tabelle 1).

## Coaching-Ausbildungen

Wie kann ich kompetente Coaches von Scharlatanen unterscheiden? Ratsuchende beklagen sich häufig, dass ihnen verlässliche und leicht zu erschließende Kriterien (wie z.B. die Bezeichnung Dr. med., Facharzt für ...) fehlen. Eine zertifizierte

Tabelle 1

### Typische Charakteristika von Coaches

<b>Geschätzte Anzahl</b>	11.300 Business-Coaches bis zu 7.084 Führungskräfte-Coaches (je nach Schätzung)
<b>Alter</b>	44 Jahre
<b>Anteil Frauen</b>	56,52%
<b>Berufserfahrung</b>	9 Jahre
<b>Hatten bereits eigene Führungserfahrung</b>	67%
<b>Führungserfahrung (bezogen auf die 67%)</b>	10 Jahre
<b>Haben ein akademisches Studium durchgeführt</b>	78%
<b>Die häufigsten Studiengänge</b>	Psychologie (25%) Wirtschaftswissenschaft (21%) Pädagogik (19%)
<b>Haben eine Coaching-Ausbildung</b>	82%
<b>Haben eine therapeutische Zusatzausbildung</b>	30%
<b>Anzahl Kunden pro Jahr</b> Haben mehr als 20 Kunden pro Jahr Haben 6–10 Kunden pro Jahr	19 Kunden 25% 27%
<b>Haben eine Steigerung der Kundenanzahl wahrgenommen</b>	58%
<b>Prognostizieren eine weitere Steigerung der Kundenanzahl</b>	69%
<b>Honorar pro Stunde</b>	175 Euro (Spanne von unter 100 Euro bis 500 Euro) Graf (2013) berichtet den Trend, dass Honorare von weiblichen Coaches durchschnittlich um Euro 39 günstiger sind, ohne dass dies auf Qualifikationsdefizite zurückzuführen wäre
<b>Jahresumsatz</b>	41.238 Euro
<b>Haben Coaching als einzige Einnahmequelle</b>	9%
<b>Erwerbstätigkeit</b>	Selbstständig als Freiberufler (42%) Selbstständig mit eigenem Unternehmen (24%) Vernetzte Einzelanbieter (14%) Beratungsunternehmen (9%) Angestellt (11%)

Tabelle 1 beschreibt typische Charakteristika von Coaches. Die Daten basieren auf mehreren aktuellen Studien (Graf 2013; ICF & PWC 2012; Middendorf & Dehner 2012; Middendorf & Fritsch 2013; Stephan & Gross 2009; Stephan & Gross 2011; Stephan, Gross & Hildebrandt 2010; Vogelauer 2010; Vogelauer 2013). Bei voneinander abweichenden Daten ermittelten wir Durchschnittswerte.

Coaching-Ausbildung (korrekterweise eher als Weiterbildung zu bezeichnen) und/oder ein Coaching-Zertifikat sollen diesen Qualifikationsstand nach außen wirksam nachweisen. Wer schon einmal nach einer Coachinausbildung gesucht hat, weiß, wie schwierig es ist, aus dem umfangreichen Weiterbildungs-Angebot, die richtige Maßnahme zu wählen. Allein die Coaching-Ausbildungsdatenbank von Christopher Rauen ([www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de)) enthält etwa 190 Anbieter mit 214 Weiterbildungsgängen. Für die vorliegende Darstellung analysierten wir 107 Weiterbildungsanbieter anhand ihres Internetauftritts bzw. über E-Mail-Anfragen. Auf dieser Datenbasis ist es möglich, die wichtigsten Charakteristika zu beschreiben.

- **Anbieter von Weiterbildungen:** Wissenschaftliche Einrichtungen, Vereine und Verbände, Weiterbildungsinstitute
- **Weiterbildungsdauer:** Weniger als 150 Stunden, 150–300 Stunden, über 300 Stunden (der Großteil der Ausbildung liegt in der mittleren Kategorie)
- **Kosten:** Zwischen 3.950 Euro und 9.800 Euro (für Unternehmen)
- **Angebotsportfolio:** Ausschließlich Coaching oder weitere Weiterbildungsangebote neben Coaching
- **Weiterbildungssprache:** Deutsch, Englisch, mehrsprachig
- **Aufnahmekriterien:** I.d.R. Mindestalter um die 30 Jahre, Berufsausbildung, mehrjährige Berufserfahrung (selten spezifische Anforderungen an Studium und/oder Berufsfeld)
- **Organisation der Weiterbildung:** I.d.R. in mehreren modularen Blockveranstaltungen (6–10), Einführungsveranstaltung, Abschlussseminar und Praxisteil
- **Typische Weiterbildungsinhalte:** Grundlagenvermittlung und Information über das Berufsfeld, Erarbeitung spezieller Coaching-Techniken (z.B. Gesprächsführung, Rollenspiele, systemisches Coaching, Aufstellungsarbeit), Selbsterfahrung, Wirkanalyse von Coaching, Betrachtung von Coaching-Anlässen und manchmal didaktische Kenntnisse (z.B. Medieneinsatz)
- **Fokus der Weiterbildung:** Allgemeine Grundausbildung, Fokus auf verschiedene Anlässe, Fokus auf verschiedene Zielgruppen

Wie die kurze Darstellung zeigt, sind die Weiterbildungsangebote sehr heterogen. Eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Zertifikate und eine unabhängige Qualitätsprüfung hinsichtlich zentraler Kriterien sind nicht durchgängig gegeben. Auch wenn fast alle Lehrinrichtungen an Coaching-Verbände z.B. durch Mitgliedschaften gekoppelt sind, gibt es noch keine einheitlichen Zertifizierungsrichtlinien. Alle Anbieter stellen eine Teilnahmebestätigung ohne weitere Prüfung aus. Nach Schätzungen des DVBC absolvieren pro Jahr etwa 4000 Menschen in Deutschland eine Coaching-Ausbildung. Diese Zahlen legen nahe, dass ein Großteil der Teilnehmer einer

Coaching-Weiterbildung im Anschluss nicht schwerpunktmäßig als Coach arbeitet. Dadurch kann das in der Weiterbildung gewonnene Wissen nicht ausreichend angewandt und vertieft werden. Festzuhalten bleibt, dass Unternehmen bei der Coachauswahl die Qualitätssicherung, die durch Coaching-Weiterbildungen erfolgt, eher überschätzen.

«Unternehmen überschätzen bei der Coachauswahl die Qualitätssicherung, die durch Coaching-Weiterbildung erfolgt.»

### Coaching-Verbände

Fehlende Eintrittsbarrieren, eine Vielzahl unterschiedlicher Zertifikate und die Tatsache, dass die Berufsbezeichnung «Coach» weder geschützt noch in ihren Ausbildungsinhalten vereinheitlicht ist, zeigen, dass der Coaching-Markt völlig unreguliert ist. Verbände nehmen daher als Intermediäre eine wichtige Funktion in der Etablierung und Durchsetzung von Qualifikationsstandards sowie in der Professionalisierung des Berufsbildes «Coach» ein. Sie verstehen sich auch als Forum und Sprachrohr praktizierender Coaches. Da viele Verbände die Mitgliedschaft z.B. durch ein internes Qualifikations- und Erfahrungs-Ranking in Coach und Senior Coach unterscheiden sowie Coaching Zertifikate ausstellen, mit denen Coaches wiederum werben können, beeinflussen sie indirekt die Entscheidung der Kunden bei der Wahl eines Coaches. Von den mindestens 20 Coaching-Verbänden im deutschsprachigen Raum, verfügen etwa zehn über mindestens 100 Mitglieder (wobei Mitgliederzahlen z.T. nicht genau beziffert werden können) (vgl. auch den Überblick zu Coaching-Verbänden in der Rubrik Perspektiven).

Ähnlich den Weiterbildungsinstituten stellen auch die Verbände unterschiedliche Anforderungen an ihre Mitglieder:

- **Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft:** Unterschiedlich; in allen Fällen eine vom jeweiligen Verband anerkannte Coaching-Ausbildung, ein Mindestalter, ein abgeschlossenes Studium, Berufserfahrung (von unterschiedlicher Länge) und Referenzen von Mitgliedern
- **Jährlicher Mitgliedsbeitrag:** I.d.R. 100 Euro– 400 Euro (Ausnahmen: DFC – Spende über 100 Euro an eine gemeinnützige Einrichtung und DBVC – 660 Euro)
- **Aufnahmegebühr:** I.d.R. 60 Euro – 160 Euro (Ausnahme: DBVC: 1500 Euro)
- **Mitgliedschaft:** Nur etwa 50% der Coaches sind als Mitglied in Coaching-Verbänden organisiert (Middendorf & Dehner 2012; Middendorf & Fritsch 2013; Stephan & Gross 2011)
- **Typische Zertifizierungskriterien** (z.B. für Senior Coaches): Abgeschlossenes Hochschulstudium/ teilweise auch Promotion, durchschnittlich ca. 7 Jahre Berufserfahrung im Feld, Nachweis von ca. 200 Stunden coachingrelevanter Weiterbildung, Führungserfahrung sowie Beratungserfahrung in

OE, Weiterbildung und Supervision, Einreichung von Falldokumentationen, Nachweis von Supervision bei Lehrcoachs, Empfehlung von Lehrcoachs nach Auswahlgespräch, Verpflichtung zur Einhaltung ethischer Richtlinien (vgl. Tabelle Seite 34 –35).

Obwohl alle Verbände eine klare Definition der Berufsbezeichnung Coach anstreben (vgl. Wolff 2006) sind die Fortschritte diesbezüglich noch gering. Wir führen dies unter anderem darauf zurück, dass die Vielfalt an unterschiedlichen Verbänden es schwer macht, gemeinsame Interessen und einen einheitlichen Marktauftritt durchzusetzen. Der «Round Table der Coaching-Verbände» (RTC), in dem sich insgesamt elf deutschsprachige Coaching-Verbände gemeinsam organisieren, stellt einen ersten Versuch dar. Leider stehen sichtbare Vereinheitlichungen und Regulierungen bislang noch aus, obwohl sich ca. die Hälfte der Coachs eine stärkere Regulierung des Coaching-Marktes wünschen (ICF & PWC 2012; Stephan & Gross 2011).

## Coaching-Nachfrage

Wer nimmt nun aus diesem breit gefächerten Angebot Business-Coaching in Anspruch? Einzelpersonen wie auch Orga-

nisationen fragen Coaching-Dienstleistungen nach. Ergebnisse einer von Kienbaum und dem Harvard Business Manager gemeinsam durchgeführten Coaching-Studie (Leitl 2008a) zeigen, dass sich 80% der gecoachten Führungskräfte in erster Linie einen Sparringspartner wünschen, der ihnen hilft, schwierige Führungs- und Managementprobleme zu lösen. Sogar jede zweite Führungskraft in dieser Studie wünscht sich vom Coach Hilfe bei grundlegenden Entscheidungsprozessen.

Größere Unternehmen organisieren die Vermittlung von Coachs häufig durch unternehmensspezifische Coaching-Pools (Kühl 2008a) (vgl. Tabelle 2). Die Aufnahme in einen Unternehmens-Coachingpool findet in der Regel anhand vordefinierter Qualitätskriterien, die hohe Ähnlichkeit mit den Zertifizierungskriterien von Verbänden haben, statt (Leitl 2008b).

## Welches Entwicklungspotenzial hat der Coaching-Markt?

Der Coaching-Markt befindet sich in einer Wachstums- und Expansionsphase und weist die dafür typische Heterogenität der Anbieter auf, die durch fehlende Zugangsbarrieren zum

**Tabelle 2**  
**Nachfrage nach Business-Coaching**

Die Kunden-Unternehmen		Die Coachees	
<b>Branchen</b>	Alle Branchen	<b>Alter</b>	40 Jahre
<b>Unternehmensgröße</b>	Erhöhte Nachfrage von Unternehmen mit höheren Umsätzen, aber mittlerer Mitarbeiterzahl	<b>Frauenanteil</b>	40,5% (Spanne von 19% bis 62%)
<b>Coaching-Anteil an Personalentwicklungskosten</b>	10% (sagen 64% der Befragten)	<b>Setting</b>	Einzelcoaching 98% Teamcoaching 36% Gruppencoaching 23% Projektcoaching 19%
<b>Entscheidungsträger für Coaching-Maßnahmen</b>	Geschäftsführer, Personalabteilung, Personalentwicklung	<b>Einstellung zu Coaching</b>	51% positiv 21% eher positiv 17% neutral 10% negativ
<b>Bezahlung von Coaching</b>	85% durch Unternehmen 15% durch Privatpersonen	<b>Auswahl eines Coachs</b> (nach Stephan, Gross & Hildebrandt 2010)	58% Persönliche Empfehlung oder Internet-Plattform/-Netzwerke
<b>Haben einen Coaching-Pool</b>	46%	<b>Haben das Gefühl, ihr Ziel vollständig erreicht zu haben</b>	35%

Die Angaben zu Charakteristika zur Coaching-Nachfrage in Tabelle 2 basieren auf den gleichen Datenquellen wie die Analyse der Coaching-Anbieter und auf Angaben von jeweils 100 bis 200 Kunden, was die Generalisierbarkeit einschränkt.

Markt verstärkt wird. Welches Marktpotenzial und welche Entwicklungen sind nun zukünftig zu erwarten?

### Zukünftiges Marktpotenzial

Die Möglichkeiten, im Coaching-Markt Geld zu verdienen, sind sehr unterschiedlich. Wie Tabelle 1 zeigt, lebt nur ein kleiner Teil der Coachs ausschließlich vom Coaching (vgl. auch Graf 2013). Es scheint, als profitierten Verbände, Coachingplattformen und Ausbildungsinstitute in ihrer Rolle als Vermittler und Qualitätssicherer zwischen Angebot und Nachfrage am meisten. Der Coaching-Markt macht derzeit nur ca. 1,6% des Beratermarktes aus. Der Umsatz für Coachs mit dem Schwerpunkt Führungskräfte-Coaching liegt im gesamten deutschsprachigen Raum bei etwa 290 Millionen Euro. Da jährlich nur etwa 5,6% der Führungskräfte gecoacht werden, erscheinen Zuwachsraten insbesondere in diesem Bereich gut möglich. Ein sich immer schneller veränderndes Geschäftsumfeld sowie das hohe Umsatzvolumen der Business-Coaching-Branche und des benachbarten Beratungsmarkts (BDU 2013; ICF & PWC 2012; [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)) lassen eine steigende Nachfrage von Coaching in Veränderungsprozessen erwarten. Für Coachees gibt es wenig Möglichkeiten, Coaching durch andere Interventionen zu ersetzen, was für eine weitere gute Entwicklung des Marktes spricht. Die Markteintrittsbarrieren im Coaching sind aktuell sehr niedrig sowie rechtlich unreguliert. Weder sind große Kapitalbeträge erforderlich, noch Größen- oder absolute Kostenvorteile etablierter Anbieter. Distributionskanäle sind relativ frei zugänglich und nicht reglementiert. Durch die Intransparenz des Coaching-Marktes steigt aktuell die (Markt-)Macht all derer, die (vermeintliche) Auskünfte über die Qualität der Coachs anbieten und sich dafür honorieren lassen.

### Qualitätssicherung von Coaching

Märkte funktionieren dann effizient und gut, wenn Produkte und Dienstleistungen gut beschreibbar und miteinander vergleichbar sind. Das ist bei Coaching nicht der Fall. Coaching hat nach Gross und Stephan (2012) die Eigenschaften «von Erfahrungs- als auch Vertrauensgütern» (S. 327). Die Qualität könne daher «erst nach dem Kauf oder wiederholter Inanspruchnahme» (S. 327) beurteilt werden. Den Kundenwunsch, die Qualität der Coachs schon bei Vertragsabschluss richtig einzuschätzen, versuchen Verbände und Ausbildungsinstitute zu bedienen.

Die Leistung(sfähigkeit) von Intermediären muss dabei auch kritisch hinterfragt werden. Coaching ist eine wissensintensive, nicht-standardisierbare Dienstleistung, die für Nachfrager kreative und originelle Einzelfalllösungen erarbeitet. Eine standardisierte Ausführung und Messung liefe daher auch ihrem Wesenskern zuwider. Leistungsspektrum und Ergebnisqualität können vom Kunden nur aus der Erfahrung des Einzelfalls beurteilt werden.

## Bewirkt Coaching das, was es verspricht?

Wie effektiv war das Coaching? Diese Frage interessiert Coachs, Coachees und Auftraggeber gleichermaßen, denn es gilt die Kosten zu legitimieren und die «Rendite» dieser Investition zu prüfen. Coaching war für alle Beteiligten erfolgreich, wenn im Sinne einer Ergebnisevaluation, die vereinbarten Veränderungsziele erreicht wurden.

In den letzten Jahren entwickelten Wissenschaftler und Praktiker verschiedene Messmodelle, um die Coachingwirksamkeit zu erfassen, von denen eine Auswahl in Tabelle 3 dargestellt ist. In der Rubrik Perspektiven dieses Heftes findet sich zudem eine Linkliste mit Evaluationsplattformen und -tools.

Allen Modellen ist gemeinsam, dass die Evaluationsdimensionen sowohl den Coachingprozess als auch die Coachingergebnisse erfassen und eine Kombination von Selbstbeurteilungen durch den Coachee und Fremdbeurteilungen, z.B. durch Personen aus dem Arbeitskontext oder über Messindikatoren, anstreben.

In der Praxis bestimmen Vertraulichkeits- und Kostenerwägungen, aber auch machtpolitische Überlegungen mit, wie multiperspektivisch die Coaching-Evaluation angelegt wird. Aus pragmatischen Aufwands-/Nutzenbetrachtungen entscheidet sich das Auftraggebersystem häufig, den Fokus auf die Zielerreichung zu legen. Ely und Kollegen (2010) ermittelten, dass bei 49 Evaluationsstudien am häufigsten die Einschätzung des Coachees zur Evaluation des Coaching-Prozesses herangezogen wurde, auch wenn aus Genauigkeitsgründen der Einsatz weiterer Evaluationsquellen empfehlenswert wäre.

### Risiken und Grenzen von Evaluationen

Welches Ziel eine Organisation mit der Evaluation verfolgt (Legitimations- oder Lernfunktion), wird bestimmen, wie sie den Erfolg von Coaching misst (vgl. Kühl 2008b). Folgende Einschränkungen sollten daher bei der Konzeption und Interpretation von Evaluationen berücksichtigt werden:

Einschränkungen bei der Konzeption von Evaluationen

- Die Kriterienauswahl der Coaching-Evaluation beeinflusst den Coaching-Prozess und kann falsche Anreize setzen.
- Subjektive Einschätzungen sind in Gefahr Beurteilungsverzerrungen zu beinhalten.
- Die Komplexität vieler Arbeitssituationen macht es unwahrscheinlich, dass ein alleiniger Faktor (Coaching) ursächlich für Veränderungen verantwortlich gemacht werden kann.
- Zielvariabilität: Während des Coachings können sich neue Problemstellungen und Rahmenbedingungen für den Coachee entwickeln, die anfangs formulierte Zielsetzungen und damit die Ausgangsbasis der Ergebnismessung verändern.



## Einschränkungen bei der Interpretation von Evaluationen

- Evaluationen sind in Gefahr, durch das Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee positiv gefärbt zu werden (Happiness-Indices, Kühl 2008b).
- Evaluationen tendieren dazu, taktisch beantwortet zu werden, wenn für bestimmte Parteien Nachteile aus dem Ansprechen von Optimierungspotenzialen erwachsen. Für eine Fehleranalyse und die Generierung von Lerneffekten aus einer Evaluation ist ein offenes Gesprächssetting nötig.
- Veränderungseffekte werden ursächlich dem Coaching zugerechnet, obwohl andere Faktoren verantwortlich waren.

- Der Einfluss von Coachs auf den Coaching-Erfolg wird überschätzt (Modellierbarkeitsillusion, Schreyögg 2011; Kühl 2008b). Die Veränderungsmotivation, Reflexivität und Beharrlichkeit (Greif 2008, s.277) sowie Engagement (Bowles, Cunnigham, De La Rosa & Picano 2007) des Coachees sind hier ebenso wichtige Faktoren.

Ob der Einsatz von Coaching sich tatsächlich im Sinne eines ROI wirtschaftlich rechnet, kann auf Grundlage der wenigen dazu vorliegenden Studien derzeit nicht beantwortet werden (Greif 2012; Künzli 2009a).

Tabelle 3

## Messmodelle von Coaching-Erfolg

Modell	Messdimensionen	Messkriterien
<b>Coachingqualität</b> (Heß & Roth 2001)	Strukturqualität	Qualität der personellen, materiellen und räumlichen Bedingung: Coach-Qualität (Persönlichkeit, Berufserfahrung und fachliche Kompetenzen), Motivation von Klienten, die Beziehungsqualität zwischen Coach und Coachee und die Qualität der Rahmenbedingungen
	Prozessqualität	Qualität des Verlaufs von Coaching von der Zielformulierung bis hin zur Evaluierung der Zielerreichung
	Ergebnisqualität	Grad des Coaching-Erfolgs durch Vorher-Nachher-Vergleich
<b>4 Ebenen Modell</b> (Kirkpatrick 2009) (Modell wurde vom Trainings- auf den Coachingkontext angepasst)	Reaktionen auf das Coaching	Einschätzung der Beratung durch den Coachee hinsichtlich Effektivität des Coachings Kompetenz des Coachs, Zufriedenheit mit der Beziehung zwischen Coach und Coachee, Zufriedenheit mit dem Coaching-Prozess
	Lernen	Vorher-Nachher-Tests zur Veränderung von Fähigkeiten und Einstellungen
	Transfer	Zielerreichungsgrad, Veränderungen im Arbeitskontext über die Messung von Indikatoren (z.B. Fehlzeitenreduktion, höhere Produktivität) oder auch in 360 Grad Feedbacks
	Ökonomischer Erfolg	Rentabilität der Investition z.B. ROI
<b>4-Level-Evaluaton</b> (Bayer 2008)	Level 1 – self report	Selbstbeschreibung der wahrgenommenen Veränderungen und Ergebnisse des Coachings durch Coachee.
	Level 2 – peer report	Die Umgebung des Coachees beschreibt wahrgenommene Veränderungen und Ergebnisse des Coachings durch Erhebungen wie Interviews, Fragebögen, 360 Grad-Befragungen
	Level 3 – behavior observation	Externe Coachs, HR-Experten, Vorgesetzte und Manager beobachten im Arbeitskontext oder auch in Assessment Centers den Coachee und halten Veränderungen und Ergebnisse fest
	Level 4 – measuring results	Daten, Fakten, Kennzahlen, Messgrößen, Key Performance Indicators, die direkt dem Klienten und seinem Arbeitsgebiet zugeordnet werden können, werden im Vorfeld des Coachings als Erfolgsparameter definiert und nach dem Coaching auf Veränderungen hin evaluiert
<b>Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzelcoaching von Greif (2008)</b>	Allgemein anwendbare Ergebnisse/Kriterien	Zielerreichungsgrad, Zufriedenheit des Klienten, Verbesserung des Affekts, Allgemeines Wohlbefinden, Potenzialerweiterung/Selbstentwicklung
	Spezifische Ergebnisse	Zunahme spezifischer ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion, Problemklarheit und Zielkonkretisierung, Rating sozialer Kompetenzen, Offenheit für neue Erfahrungen, Teamverhalten, Leistungsverbesserungen, Selbststeuerung, Bewältigung von Problemen, Beharrlichkeit, spezifische Selbstwirksamkeit

### Empfehlungen zur Coaching-Evaluation

Evaluationen haben eine wichtige Orientierungs- und Steuerungsfunktion. Sie binden jedoch auch Zeit und erhöhen die Kosten sowie die Komplexität des Coaching-Prozesses. Die sorgfältige Auswahl der Evaluationskriterien ist daher entscheidend, um eine Fehlsteuerung oder zu starke methodische Gängelung der Coaching-Aktivitäten zu vermeiden. Außerdem sind manche Wirkungen möglicherweise erst einige Zeit nach Abschluss des Coachings sichtbar, was wiederum die Wahl des richtigen Messzeitpunkts erschwert. Das trifft vor allem dann zu, wenn Coachees wesentliche Änderungen in der Organisation einleiten.

Da eine reine Ergebnismessung hier an ihre Grenzen kommt, empfehlen wir die Qualitätssicherung des Prozesses an mehreren Faktoren anzusetzen: an der Auswahl von erfahrenen Coachs, an der Prüfung, ob die Coachees die nötigen Voraussetzungen haben, um Coaching für sich zu nützen und an der adäquaten organisationalen Einbindung. Darüber hinaus sollte man Coaching-Maßnahmen mit anderen, unterstützenden Aktivitäten kombinieren. Coaching ist und bleibt ein kreativer Prozess, dessen Komponenten durch Messung niemals vollständig erfasst werden können.

### Wie ist der Stand der Coaching-Forschung?

Analysiert man den aktuellen Stand der evidenzbasierten Forschung zu Wirkungsmechanismen und Ergebnisqualität von Coaching auf Individual-, Team- und Organisationsebene, ergibt sich die ernüchternde Erkenntnis, dass sie trotz des hohen Verbreitungsgrads von Coaching noch in ihren Kinderschuhen steckt (Möller & Kotte 2011). Es mangelt an empirischen, belastbaren Studien dazu, warum und wie beim Coaching praktische Ergebnisse erzielt werden (vgl. Grant, Passmore, Cavanagh & Parker 2010; Greif 2011; Künzli (2009a und b); Künzli & Stulz 2011). Nach Greif (2012, S. 42) kann man zwar aufgrund der bisherigen Faktenlage das Fazit ziehen, dass «...die Wirksamkeit von Coaching auch nach strenger Überprüfung in den meisten Kontrollgruppenuntersuchungen im Praxisfeld und mit Studierenden nachgewiesen werden konnte». Allerdings schränkt er ein, dass einige Ergebnisse nicht übereinstimmen, die Effekte teilweise klein sind und die Daten primär aus subjektiven Einschätzungen des Coachee gewonnen wurden. Auf der anderen Seite sammeln Coachs und Unternehmensvertreter laufend praxeologische Erfahrungen zur Anlage wirksamer Coaching-Prozesse. Die Coaching-Forschung hinkt derzeit in ihrer Erkenntnisgenerierung der Praxis hinterher. Wenn Coaching-Forschung praktische Relevanz haben möchte, so muss sie am bereits gewonnenen Erfahrungswissen andocken und die impliziten Theorien sowie das Methoden-

wissen von erfahrenen Coachs systematischer vergleichen und verdichten, damit Forschungsergebnisse und resultierende Empfehlungen anschlussfähig sind.

### Anleihen aus anderen Disziplinen

Da die Coaching-Forschung derzeit weder die von Fietze (2011) angesprochene Legitimationsfunktion noch eine praxisrelevante Orientierungsfunktion wahrnehmen kann, wird von vielen Coachs auf valide Verfahren und Konzepte anderer Disziplinen zurückgegriffen. Die Psychotherapieforschung, die man aufgrund der Parallelen in Methodik und Setting als Nachbardisziplin der Coaching-Forschung betrachten kann, weist fundierteres Forschungswissen und eine lange Historie auf. Deshalb übertrug Greif (2008) die gesicherten und aufgrund ihrer Verallgemeinerbarkeit gut übertragbaren Erkenntnisse zu Wirkfaktoren der Psychotherapieforschung (Grawe 2004) auf den Coaching-Kontext (vgl. Darstellung S. 30).

«Beim Coaching können Klienten mehr Ressourcen aktivieren, um nach Reflexion und Analyse der Probleme gemeinsam mit dem Coach Lösungen zu entwickeln.»

Grawe (2004) entwickelte auf Basis von empirisch bestätigten psychotherapieschulenübergreifenden Wirkfaktoren (Grawe, Donati & Bernauer 1994), eine neuropsychologische Theorie der Psychotherapie. Er geht von fünf allgemeinen Wirkfaktoren aus, die in der Psychotherapie nachweislich eine positive Wirkung erzielen und nachfolgend dargestellt sind. Es kommt nach Grawe damit nicht darauf an, welche Methoden in der Therapie eingesetzt werden, sondern ob die Methoden dazu geeignet sind, die Wirkfaktoren abzubilden.

1. **Therapeutische Beziehung:** Warmes, empathisches und kongruentes Verhalten der Therapeut/innen sowie Offenheit und Vertrauen der Klient/innen, was zusammen zu einer vertrauensvollen Beziehung führt.
2. **Problemaktualisierung:** Therapeut/in fördert die Vergegenwärtigung der Probleme und der erlebten Emotionen.
3. **Ressourcenaktivierung:** Therapeut/in fördert das Erkennen und Nutzen eigener Stärken und Fähigkeiten sowie der Unterstützung durch die Umgebung.
4. **Motivationale Klärung:** Förderung der Reflexion über Motive und Ziele, erkennen und Bewusstmachen der Auswirkungen auf die bewussten und unbewussten Motive und Ziele des Umfelds, Reflexion der Beziehungen zwischen den Zielen.
5. **Problembewältigung:** Förderung der Problemlösung, Umsetzung konkreter Maßnahmen und Unterstützung bei der Zielerreichung.



## Wirkfaktoren im Coaching

(nach Greif 2008; Greif, Schmidt & Thamm 2012):

### 1. Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten durch Coaches

Empathie, Wertschätzung und individuelle Unterstützung des Coachees dienen dem Aufbau einer förderlichen Coachingbeziehung (Coaching-Allianz).

### 2. Affektaktivierung und -kalibrierung

Starke positive und negative Emotionen, die bei Coachees bei Schilderungen auftreten, werden im Coaching nach der Aktivierung verarbeitet und z.B. durch Reflexionsfragen wieder beruhigt, da Affekte nach Kuhl (2001) das bewusst rationale Denken und den Zugang zum Selbst erschweren.

### 3. Ergebnisorientierte Problemreflexion

Eine ausführliche Analyse und Reflexion der Wahrnehmung der Problemsituation durch Klienten tragen dazu bei, Problemfixierungen aufzulösen und Folgerungen für die Zukunft abzuleiten. Fragetechniken, Rollenspiele und Perspektivenwechsel helfen, das Problem aus mehreren Perspektiven zu betrachten.

### 4. Ergebnisorientierte Selbstreflexion

Von Coaches angeleitete Selbstreflexionsprozesse regen Coachees dazu an, über Werte, besondere Eigenschaften, Stärken und Schwächen, über individuelles Verhalten und Erleben oder persönliche Entwicklungsmöglichkeiten nachzudenken. Diese Reflexionen führen idealerweise zu neuen Erkenntnissen und Plänen zur Veränderung von Einstellungen und Verhalten.

### 5. Zielklärung

Die mit dem Coaching intendierten bewussten und unbewussten Ziele von Coachees herauszuarbeiten, deren Verhaltensauswirkungen zu reflektieren und im gesamten Coaching-Prozess regelmäßig einen Ist-/Sollvergleich vorzunehmen, hilft Zielkongruenzen herzustellen und Veränderungen sichtbar zu machen.

### 6. Ressourcenaktivierung

Die häufig verwendete Daumenregel «Hilfe zur Selbsthilfe» beinhaltet, dass Coachees sowohl die internen Ressourcen (z.B. Kompetenzen, Wissen, Erfahrungen, Eigenschaften, Entwicklungspotenziale, usw.) aber auch externe Ressourcen (wie z.B. Kollegen, Vorgesetzte, Familie, Freunde, Geld, Ausbildung), bewusst gemacht werden. Ressourcen- und lösungsorientierte Ansätze oder Interventionen der Positiven Psychologie können diesen Prozess unterstützen.

### 7. Umsetzungsunterstützung

Dieser Wirkfaktor beinhaltet im Coaching die kurzfristige ergebnisorientierte Unterstützung der Coachees bei der Umsetzung. Durch Shadowing oder virtuelle Transfer-Coaching-Maßnahmen begleiten Coaches ihre Coachees in der Umsetzungssituation und reflektieren mit ihnen anschließend ihr Verhalten und das anderer Personen. Dieser Wirkfaktor entspricht der Problembewältigung im Modell von Grawe.

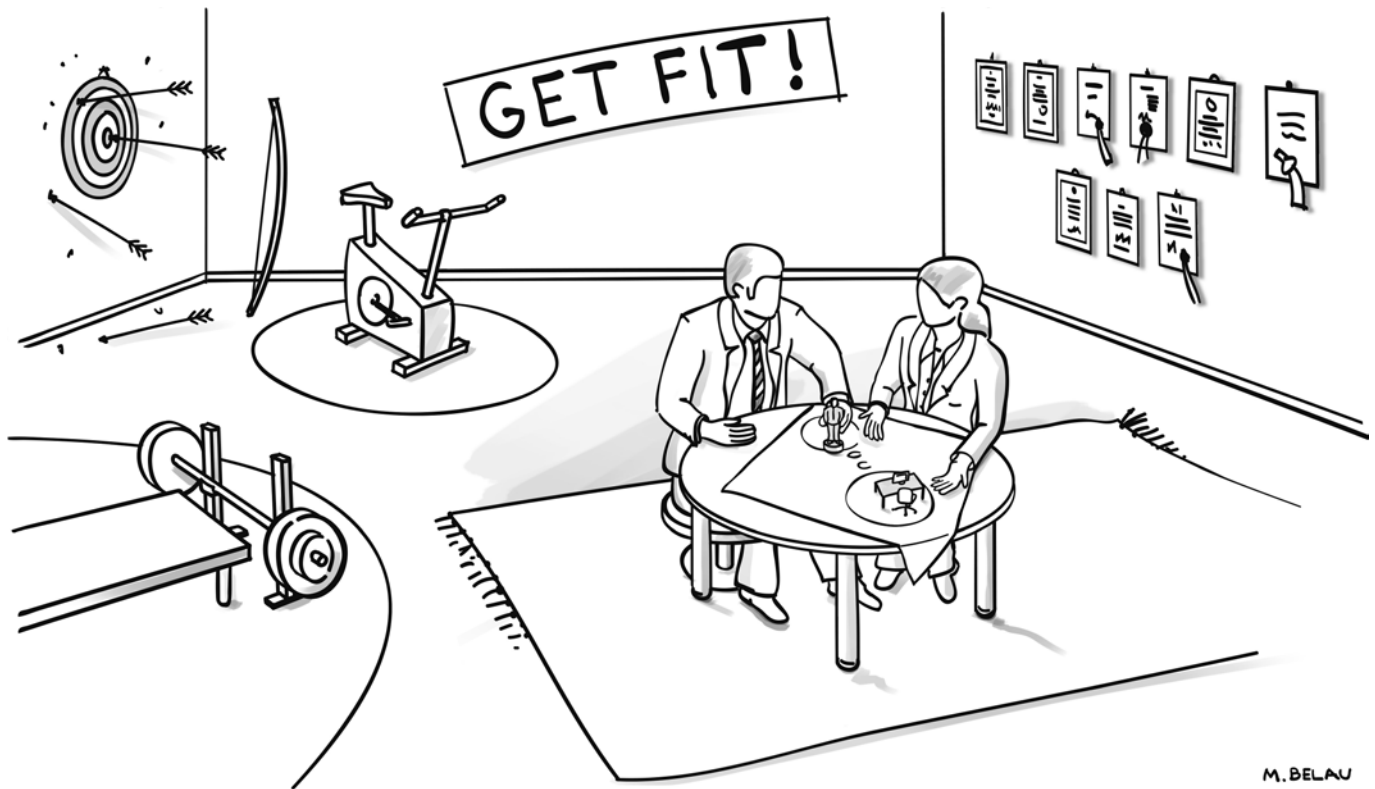
Ergebnisse der Meta-Analysen und nachfolgender Untersuchungen zeigen, dass der Faktor Ressourcenaktivierung die stärksten Wirkungen erzeugt. Wirkungsvolle Therapiesitzungen zeichnen sich nach Studien von Gassmann & Grawe (2006) dadurch aus, dass Therapeuten von Beginn an für den Patienten sichtbar machen, was gut lief, sich auf dessen besser funktionierende Aspekte des Selbst konzentrieren und damit eine produktive Arbeitsbasis für die Verfolgung der Therapieziele bilden. Nach Grawe (2004) fördert die Ressourcenaktivierung, dass vorhandene motivationale Bereitschaften, Fähigkeiten und Unterstützungssysteme des Patienten für die Erreichung der Therapieziele genutzt werden. Ressourcenaktivierende Interventionen befriedigen für den Patienten wichtige Grundbedürfnisse nach Kontrolle und Selbstwerterhöhung (Grawe 2004). Die Faktoren Problemaktualisierung und Ressourcenaktivierung ergänzen einander, genauso wie die Faktoren motivationale Klärung und Problembewältigung. Während in der Problemanalyse geklärt wird, was geändert werden soll, behandelt die Ressourcenaktivierung die Frage, wie etwas geändert werden kann. Klärt man die Motive des Klienten nicht, besteht nach Grawe die Gefahr, dass er konkrete Veränderungen umsetzt, die für ihn unbefriedigend sind.

## Wirkfaktoren im Coaching

Wie können nun diese wichtigen Erkenntnisse im Coaching genutzt werden? Nach Greif (2011) sind neben dem Wissen zur Wirksamkeit und Anwendung von Konzepten und Methoden individueller Veränderungsprozesse dafür auch wirtschaftliches und organisationales Fach- und Erfahrungswissen nötig. Beim Coaching können im Vergleich zur Psychotherapie jedoch schneller Ergebnisse erzielt werden, weil Klienten mehr Ressourcen aktivieren können, um nach Reflexion und Analyse der Probleme gemeinsam mit dem Coach Lösungen zu entwickeln.

Basierend auf den Erkenntnissen zu Wirkfaktoren der Psychotherapieforschung entwickelte Greif (2008) eine integrative, schulenübergreifende Coaching-Theorie. Einzelne gesicherte Wirkfaktoren wurden reformuliert, um den Grundfunktionen des Coachings noch besser zu entsprechen. Sie wurden so konstruiert, dass trainierte Beobachter die Faktoren anhand von Video- oder Tonaufzeichnungen einschätzen können. Auch wenn eine umfassende Validierung des Modells noch aussteht, deuten die Ergebnisse einer ersten Pilotuntersuchung (Schmidt & Thamm 2008) auf eine Bestätigung des Modells hin.

Greif (2012) geht davon aus, dass es für erfolgreiche Coachings nicht darauf ankommt, welche Methoden Coaches einsetzen, sondern dass sie sich konsequent an den Wirkfaktoren (vgl. Kasten) orientieren. Coachinausbildungen können ihre Curricula nach diesem Modell ausrichten und Methoden vermitteln, die geeignet sind, die verschiedenen Wirkfaktoren zu unterstützen. Bei der Wahl eines Coaches könnten Unterneh-



men ein größeres Augenmerk darauf richten, ob sich Coaches an diesem Modell orientieren. Stark problemfokussierende Ansätze sind vor diesem Hintergrund eher kritisch zu beurteilen.

Welche Methode, in welcher Situation im Coachingprozess am effektivsten ist, könnte sowohl aus experimenteller Vergleichsforschung zu Verfahren und aus fundierter Prozessforschung, die die einflussreichsten Interventionsstrategien für bestimmte Coachingsituationen ermittelt, hervorgehen (Behrendt 2012).

## Wie können sich Coaching- und Change Management Maßnahmen ergänzen?

Wie wir sehen, hat sich rund um die Dienstleistung Coaching – ähnlich wie im Change Management – ein umfangreicher eigenständiger und spezialisierter Markt etabliert. Gleichzeitig zeigen Marktanalysen, dass eine große Anzahl von Coaches parallel beratend in Change Management Projekten arbeitet. Daher stellt sich die Frage, ob es künftig nicht anzustreben wäre, die Disziplinen stärker miteinander zu verbinden.

Kern beider Disziplinen ist die Förderung von Veränderungsprozessen. Individuelle und kollektive Veränderungsprozesse sind häufig eng miteinander verzahnt. So kann die

durch Einzelcoaching unterstützte Identitäts- und Rollenfindung einer Führungskraft während einer Reorganisation positiv auf Veränderungsprozesse in der Organisation wirken, wenn sie dadurch Aktivitäten zur Ausgestaltung des neuen Verantwortungsbereichs intensiviert. Auf der anderen Seite erhöhen Change Projekte die Komplexität, die eine Führungskraft zusätzlich zum Alltagsgeschäft zu «managen» hat. Einzelcoaching unterstützt die Führungskraft, unterschiedliche Anforderungen zu gewichten, Handlungspläne zu erarbeiten und mentale Bewältigungsstrategien zu erarbeiten.

Auch Fatzer (2012) betont, dass es immer weniger Sinn macht, zwischen unterschiedlichen Disziplinen wie Coaching, Supervision und OE zu unterscheiden. Vielmehr sollte man von der Begleitung von Veränderungs- und Lernprozessen bei Führungskräften, Teams und Systemen ausgehen, bei denen man verschiedene Interventionsformen angemessen kombinieren muss, um zu gewünschten Ergebnissen zu kommen. Dazu ist jedoch die Vernetzung der Coachingmaßnahmen mit anderen Maßnahmen und deren Beratersystemen wichtig. Dass dies zunehmend geschieht, zeigen Praxisberichte von Unternehmen und Coaches (z.B. Harbert-Unterschütz 2011, Dörr, Nazlic, Knott & Winkler 2010, Klaffke 2011; und Beiträge im Schwerpunkt dieser Ausgabe).

Einzelberatung kommt jedoch rasch an ihre Grenzen, wenn deutlich wird, dass Probleme nur in der Auseinandersetzung

und in einem gemeinsamen Lernprozess mit anderen organisationalen Stakeholdern gelöst werden können (Kühl 2006). Damit Coaching auch organisationale Veränderungsimpulse initiieren kann, sollte es nach Fatzer (2012) so eingesetzt werden, dass eine parallele Entwicklung von Person und System möglich wird. Die Führungskraft befindet sich in ihrer Rolle an der Schnittstelle zwischen Person und System. Coaching ist daher kein Allheilmittel für die Lösung komplizierter Führungsfragen und muss mit anderen systemischen Maßnahmen kombiniert werden, um weitreichendere Veränderungen zu entfalten.

Coaching und Change Management sind Beratungsfelder, für die HR-Experten die größte zukünftige Wichtigkeit prognostizieren (Schermyly, Schröder, Nachtwei, Kauffeld & Gläs 2012). Die wechselseitige Integration wesentlicher Ausbildungsmodule in Coaching- und Change Management-Weiterbildungen kann dazu beitragen, das Beratungswissen um den geeigneten Einsatz dieser unterschiedlichen Beratungsformate auf Unternehmens- wie auf Anbieterseite weiter zu vertiefen.

## Ausblick

Coaching ist ein wachsendes Beratungssegment, das sich als spezialisierte Dienstleistung derzeit noch in wenig regulierter Weise am Markt positioniert. Die steigende Nachfrage zeigt, dass Kunden Coaching als wirksame Beratungsleistung schätzen. Im Moment intensivieren alle Marktteilnehmer Aktivitäten, die der Professionalisierung und Legitimation des Berufsprofils sowie der Qualitätssicherung und dem Erfolgsnachweis von Coaching in Organisationen dienen. Durch standardisierte Prozesse und Methoden verspricht man sich einen höheren Qualitäts- und Erfolgsgrad. In Folge werden sich neue Marktteilnehmer etablieren, die genau dieses Anliegen zu ihrem Geschäftsmodell machen und über Audits, Evaluationen und Prozessmodelle suggerieren, Qualitätsverbesserungen zu erreichen. Dieser Trend zur «Evaluitis» ist auch in anderen Branchen wie in der Medizin oder an Universitäten erkennbar und produziert zusätzlichen Aufwand, der häufig zu Lasten der Gestaltung der eigentlichen «produktiven» Beratungsleistung geht. Es ist zu erwarten, dass man sich (ähnlich wie in der Medizin) darauf konzentriert, den Erfolg des Coachs als «Leistungserbringer» immer feiner zu messen, obwohl alle aus der Branche wissen: Ein erfolgreicher Coaching-Prozess obliegt nicht dem Coach allein. Bei Leistungen, deren Wesen und Qualität durch Originalität bedingt ist, ist dieser Ansatz limitiert. Da jedoch immer mehr Unternehmen mit differenzierten Evaluationen die Wirksamkeit von Coaching nachzuweisen suchen, entsteht ein gewisser Erwartungs- und Gruppendruck, dies ebenfalls zu tun. Allen, die so denken, sei noch einmal vergewärtigt, dass die besten Strategien per Definition diejenigen sind, die etwas «anders» machen und nicht der Mehrheit folgen. Vielversprechender als mit Hilfe verfeinerter

Messmethoden auf den Coachingprozess Einfluss zu nehmen, ist die adäquate Einbettung von Coaching als Reflexions- und Lösungshilfe für schwierige Führungssituationen in das Gesamtkonzept intendierter Veränderungsmaßnahmen. Auch sind die Erfahrung, das Urteilsvermögen und die Intuition von Change Coachs, die es kreativ verstehen, einzigartige Problemlösungspfade für die spezifische Situation von Coachees mit zu entwickeln und Veränderungen zu fördern, von entscheidender Bedeutung.

*In unserem Online-Archiv auf [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) finden Sie eine ausführlichere Fassung des Artikels.*



### Dr. Brigitte Winkler

Partnerin bei A47 Consulting, Beratung für Unternehmensentwicklung und Managementdiagnostik in München und Redakteurin der Zeitschrift Organisationsentwicklung

**Kontakt:**  
[brigitte.winkler@a47-consulting.de](mailto:brigitte.winkler@a47-consulting.de)



### Dipl.-Psych. Gesche Lotzkat

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation, Technische Universität München

**Kontakt:**  
[g.lotzkat@tum.de](mailto:g.lotzkat@tum.de)



### Prof. Dr. Isabell M. Welp

Lehrstuhl für Strategie und Organisation, Technische Universität München

**Kontakt:**  
[welp@tum.de](mailto:welp@tum.de)

## Literatur

- **Bowles, S., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M. & Picano, J. (2007).** Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 388–408.
- **Claßen, M. & Sattelberger, T. (2011).** Vor dem Platzen der «Leadership Bubble» Verantwortung für eine gesunde Organisation. *Organisations-Entwicklung*, 2, 58–65.
- **Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G. & Whyman, W. (2010).** Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585–599.
- **Fatzer, G. (2012).** Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. In T. S. Eberle & S. Spoun, (Hrsg.). *Durch Coaching Führungsqualitäten entwickeln*. Versus. 31–49.
- **Fritsch, M. & Middendorf, J. (2013).** Coaching-Honorare stiegen 2012 um 5,3 Prozent. *Training und Coaching*, 03, 32–34.
- **Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. & Parker, H. (2010).** The state of play in coaching. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 25, 125–168.
- **Greif, S. (2011).** Grundagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In: Birgermeier, B. (Hrsg.). *Coachingwissen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. 131–146.
- **Greif, S. (2012).** Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Forschung für die Praxis aufbereitet. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 35–44.
- **Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2012).** Warum und wodurch Coaching wirkt. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 19, 375–390.
- **Harbert-Unterschütz, S. (2011).** Change Coaching in Großunternehmen. Kritischer Erfolgsfaktor für Veränderungsprojekte. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching* (2011) 18, 81–87.
- **International Coaching Federation (ICF) & PricewaterhouseCoopers (PWC). (2012).** 2012 ICF Global Coaching Study.
- **Kirkpatrick, D. L. (2009).** Evaluating Training Programs: The Four Levels. McGraw Hill Professional.
- **Kühl, S. (2008a).** Die Professionalisierung der Professionalisierer? Das Scharlatanerieproblem im Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung. In: *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, Jg. 15, Heft 3/2008, 260–294.
- **Kühl, S. (2008b).** Coaching und Supervision: Personenorientierte Beratung in Organisationen. VS Verlag für Sozialwissenschaften
- **Künzli, H. (2009a).** Wirksamkeit im Führungskräfte-Coaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching*. Springer, 280–293.
- **Künzli, H. (2009b).** Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16, 4–18.
- **Leitl, M. (2008b).** Coaching mit System. *Harvard Business Manager*, 3, 46–51.
- **McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001).** Maximizing the Impact of Executive Coaching. *Manchester Review*, 6, 1–9.
- **Middendorf, J. & Dehner, U. (2012).** Coaching-Umfrage Deutschland 2011. Köln: ICF & BCO.
- **Middendorf, J. & Fritsch, M. (2013).** Coaching-Umfrage Deutschland 2012. Köln: ICF & BCO.
- **Rauen, C. (2013).** Coaching-Report. [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de); Mai 2013.
- **Schreyögg, A. (2011).** Möglichkeiten der Evaluation von Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 18, 89–96.
- **Stephan, M. & Gross, P.-P. (2009).** Marburger Coaching-Studie 2009. Deutscher Bundesverband Coaching e.V., Philipps-Universität Marburg.
- **Stephan M., Gross, P.-P. & Hildebrandt, N. (2010).** Management von Coaching – Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen. W. Kohlhammer.
- **Stephan, M. & Gross, P.-P. (2011).** Coaching-Markt-Analyse 2011. Deutscher Bundesverband Coaching e.V., Philipps-Universität Marburg.
- **Vogelauer, W. (2010).** Coaching Befragung 2010 (Fünfte Coaching Befragung). Trigon Entwicklungsberatung.
- **Vogelauer, W. (2013).** Coaching Befragung 2012 (Sechste Coaching Befragung). Trigon Entwicklungsberatung.

Eine vollständige Literaturliste ist unter [zoe.redaktion@fachverlag.de](mailto:zoe.redaktion@fachverlag.de) erhältlich.



# OrganisationsEntwicklung – Toolbox und Impulsgeber für Ihre Veränderungsprozesse

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

**OrganisationsEntwicklung** berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent kann die App gratis nutzen und erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

## Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✓ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✓ Kostenlose Nutzung der App mit zusätzlichen Features
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen

The image displays the cover of the journal 'OrganisationsEntwicklung' (Issue 13) and a tablet showing the corresponding app interface. The cover features a large number '1' and the title 'Alles bleibt gleich' (Everything stays the same). The app interface mirrors the cover design and includes a red 'Gratis' (Free) banner. A red circular badge with the text 'inkl. Datenbank und App' (incl. database and app) is positioned over the tablet. Below the tablet, the text 'Mehr Informationen: [www.fachverlag-shop.de/zoe](http://www.fachverlag-shop.de/zoe)' is visible.

**OrganisationsEntwicklung**  
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

**1** <sup>13</sup>

**Alles bleibt gleich**  
Die unheimliche Macht der Routine

**Wir Gewohnheitstiere**  
Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman im Exklusiv-Interview

**Die drei ??? und der Reiz der Routine**  
Warum in der Erfolgserie manches immer gleich bleiben muss

**Ausbruch aus dem Status quo**  
Das zirkuläre Modell der Transformation

**inkl. Datenbank und App**

**OrganisationsEntwicklung**  
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

**Gratis**

Mehr Informationen: [www.fachverlag-shop.de/zoe](http://www.fachverlag-shop.de/zoe)

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

# Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder per Telefon: 08 00 / 000-16 37

☐ **Probeabo** inkl. Online-Datenbank + App

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung“ gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung“ zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OENK0084

☐ **Jahresabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OEN00030

☐ **Studentenabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 48,50 inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OE00017

\* Auslandspreise finden Sie unter [www.fachverlag.de/bezugspreise](http://www.fachverlag.de/bezugspreise)



[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

## Weitere Angebote im Shop:

- Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“
- Dossiers zu aktuellen Themen
- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivilösungen (Sammelmassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

## OrganisationsEntwicklung

☐ Firma ☐ Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

**Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist:** Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Geburtsdatum

☐ Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X

Datum, Unterschrift

Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung“.

## Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

☐ Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr.

BLZ

Geldinstitut

Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

☐ Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG  
Verlagsgruppe Handelsblatt