

Anna Dollinger  
Stephan Limpächer (Hrsg.)



# Internes Coaching

Praxisberichte, Prozesse, Methoden

WEITERBILDUNG · QUALIFIKATION

**BELTZ**

Leseprobe aus: Dollinger/Limpächer, Internes Coaching, ISBN 978-3-407-29408-1

© 2015 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29408-1>

## Vorwort beziehungsweise Gebrauchsanweisung für dieses Buch

»Es liegt auf der Hand, dass Vorstände oder Führungskräfte nicht von Coaches aus einer »niedrigeren« Hierarchieebene gecoacht werden können!« Inwieweit würden Sie dieser Aussage zustimmen? Nun, äußerst spannend in Bezug auf diese Betrachtung ist ein Trend der letzten Monate: »Reverse Coaching«. Hierbei wird der wesentliche Effekt – im Sinne des Einführens von Unterschieden – eben gerade im reziproken Hierarchiegefälle gesehen. So gibt es Unternehmen, in denen talentierte Nachwuchsgruppenmitglieder oder junge Führungskräfte mit Potenzial hierarchisch höher stehende Führungskräfte des gleichen Unternehmens beraten und coachen. Eine Unternehmenskultur mit Führungskräften, die sich dafür offen und neugierig zeigen, könnte enormes Zukunftspotenzial bergen.

So, wie das Thema »Internes Coaching« generell enormes Potenzial in sich birgt. Eine Vielzahl von publizierten Studien zeigt, dass Unternehmen großen Nutzen daraus ziehen, wenn sie in die Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte in Richtung Coachingtechniken investieren. Nicht zuletzt, weil sich das Selbstverständnis von Führung wandelt, zum Beispiel wenn man an die immer häufiger werdenden Matrixstrukturen in Organisationen denkt. Und, wir sind überzeugt davon, das Selbstverständnis von Führungskräften wird und muss sich in den nächsten Jahren noch weiter wandeln: zunehmend weg vom Führungsbild eines »Controllers«, der Aufgaben verteilt und für gewünschte Ergebnisse zu sorgen hat, hin zu dem eines »Coachs« oder »Mentors«, dessen Hauptaufgabe es ist, die richtigen Menschen zusammenzubringen, das Lernen und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter voranzutreiben und Dilemmata zu entscheiden – das prinzipiell Unentscheidbare zu entscheiden (Foerster, 1993). Das bedeutet: vom Command-Control-Execute-Model hin zu Sharing-Enabeling-Sensemaking! Dies gilt umso mehr, als aktuelle (Generation Y) und nachfolgende Mitarbeitergenerationen genau diese Themen – Wissen teilen, persönliche Entwicklung und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten – als zentrale Treiber ihrer Motivation benennen.

Die Allmacht, die dem Management in früheren Zeiten gegeben wurde, bekommt es heute nicht mehr. Im Gegenteil! Gerade in den aktuellen Matrixstrukturen zeigt sich, dass wirkliches Führen erst dann stattfindet, wenn Menschen freiwillig folgen, auch wenn sie nicht müssten. Im Begriff der Matrixfähigkeit der Führungskräfte kulminieren diese aktuellen Anforderungen. Dies bedeutet, dass die Führungskräfte über eine hohe Rollenflexibilität verfügen müssen, also zum Beispiel sowohl als disziplinarische als auch als fachliche als auch Projektlei-

tungsführungskraft Mitarbeitende gewinnen müssen. Sie müssen entsprechend ohne disziplinarische Weisungsbefugnis in ergebnisoffenen Prozessen zu sinnvollen Ergebnissen kommen. Sie müssen entscheiden und als Sparringspartner zur Verfügung stehen, ohne über die fachliche Expertise ihrer Mitarbeitenden zu verfügen, und sie müssen Parteien in permanenten Interessenkonflikten zu Handlungsfähigkeit und Kooperation begleiten. Wie sich in den Autorenbeiträgen dieses Buches zeigt, bieten Coachingmethoden und -haltungen für diese Anforderungen ein reichhaltiges Repertoire, um im Sinne einer interaktiven Führung auf die Wechselwirkung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Einfluss zu nehmen.

Für uns wurde in den vergangenen Jahren sehr deutlich, dass solche Entwicklungen und die entsprechende Professionalisierung des internen Coachings stark an Bedeutung gewonnen haben. Sowohl in der Rolle der Führungskraft als auch in der des internen Coachs. Es ist faszinierend, zu erleben, wie viele der Teilnehmer unserer Coachingweiterbildung CuBe in ihren Unternehmen weitreichende Entwicklungen angestoßen haben, wie stark professionelle Supervision und »Updates« nachgefragt werden und die internen Coaches bereit sind, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen. Insofern ist es uns nach und nach ein zentrales Anliegen geworden, diesen hoch professionellen und hoch engagierten Kollegen ein Forum zu bieten, gerade auch weil diese sehr bereit sind, den Leitsatz »Sharing is Caring« zu leben.

Entsprechend ist dieses Buch im Austausch mit vielen internen Coaches entstanden, die bereit sind, als »erfolgreiche Propheten im eigenen Land« über ihre Entwicklungswege, über Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zu schreiben. Denn einerseits nutzen interne Coaches gleiche Vorgehensweisen und Methoden wie externe: Sie achten auf ihre Haltung, Vertraulichkeit und so weiter. Andererseits haben sie zusätzlich noch eine zentral andersartige Herausforderung zu bewältigen: Sie erleben wesentlich stärker Abhängigkeiten im System und Skepsis bezüglich des Themas »Schutz der Person des Coachees« beziehungsweise »Vertraulichkeit« als externe Coaches, wenn sie im Kontext des Unternehmens als »interner Coach« in Erscheinung treten.

Zugleich bewegt unsere Teilnehmer auch immer wieder die Frage, inwieweit sie als Führungskraft in eine Coachrolle schlüpfen können, wann Coachingwerkzeuge hilfreich und angemessen und wo Grenzen des internen Coachings sind.

Aus den genannten Überlegungen heraus ist Ziel dieses Buches,

- über den Stand des internen Coachings zu informieren,
- Facetten und Wege des internen Coachings, auch in der Führungsarbeit, aufzuzeigen,
- über Fallstricke und Erfolgsfaktoren beim Einsatz interner Coaches zu informieren
- und das Professionsfeld insgesamt dadurch weiterzuentwickeln.

## Vorwort

---

Es ist eine Art Lesebuch geworden, das nicht den Anspruch hat, glatte, klinisch/fachlich rein gestylte Konzepte zu präsentieren. Als Handbuch für Praktiker soll es zum Abkupfern inspirieren, zur Weiterentwicklung anregen und den Austausch unter Kollegen voranbringen.

Zur Gliederung des Buches haben wir uns an dem Design-Thinking-Modell (Plattner/Meinel/Leifer 2011) orientiert. Wir denken, dass dieses Modell sich sehr gut zur Reflexion und Weiterentwicklung des internen Coachings eignet, weil internes Coaching aus unserer Sicht aktuell am Anfang einer steilen Karriere steht. Wie im Design Thinking geht es uns um das tiefe Verstehen eines »Problems«, um die sich daraus entwickelnde Lösungsfindung, die primär auf die Betroffenen zugeschnitten sein muss, sowie um die zügige Erstellung und Anwendung von Prototypen und die daraus resultierende Weiterentwicklung des betreffenden Themas. Im Zentrum aller Überlegungen und Verbesserungen stehen also immer die Bedürfnisse der Nutzengruppen und ein iteratives Vorgehen. Dabei ist Ziel, nicht primär kognitiv-rational an Themen heranzugehen, sondern vor allem durch Tun und Erleben. Genau dies trifft auch auf unsere Art, das interne Coaching voranbringen zu wollen, zu: Understand, apply, improve!

Wie das die jeweiligen Führungskräfte, Personal-, und Organisationsentwickler sowie internen Coaches tun – aus verschiedenen Branchen und unterschiedlicher Unternehmensgröße –, zeigen sie in der Darstellung ihrer Erfahrungen, Prozesse und Methoden auf. Diese Beiträge sind in fünf Teilen zusammengefasst:

- Teil 1: Das aktuelle Wissen verstehen: Beobachten und auswerten
- Teil 2: Die Synthese formulieren: Verstehen und Annahmen treffen
- Teil 3: Prototyping realisieren: Beobachten und tun
- Teil 4: Quintessenz: Tun und verbessern
- Teil 5: Finale Prototypen: Verbessern und fortsetzen

In den verschiedenen Teilen dieses Buches finden sich zudem Interviews von Menschen, die entweder als interner Coach arbeiten und/oder als Führungskraft Coachingmethoden anwenden. In diesen Beiträgen unter der Bezeichnung »Schulterblick« berichten sie von ihren persönlichen Erfahrungen, von Chancen und Grenzen des internen Coachings und von Zukunftsperspektiven und Träumen.

Wir danken allen mitwirkenden Autoren von Herzen für ihr Engagement. Dafür, dass sie die Angst vor dem weißen Blatt überwunden haben (in der Regel sind unsere Autoren keine erfahrenen Buchschreiber), für den Mut, ihre persönlichen Sichtweisen zu teilen, und ihre spannenden Beiträge. Ein ganz besonderes Dankeschön geht an unsere Co-Autorin Carola Müller, die neben der Konzeption und Durchführung unserer Befragung zum Thema »internes Coaching« auch die Organisation des Buches federführend übernommen hat.

---

Allen Lesern wünschen wir Inspiration, viele Aha-Erlebnisse und Freude beim Weiterentwickeln der Ideen.

Anna Dollinger   Stephan Limpächer



---

### Literatur

Foerster, Heinz von (1993): *KybernEthik*. Berlin: Merve.

Plattner, Hasso/Meinel, Christoph/Leifer, Larry (Hrsg.) (2011): *Design Thinking*. Understand – Improve – Apply. Heidelberg: Springer.

---

# Das aktuelle Wesen verstehen: Beobachten und auswerten

01

---

Zum Einsatz von externem und internem Coaching in Deutschland <i>(Peter Paul Gross und Michael Stephan)</i>	14
Internes Coaching: Perspektiven und Trends aus der Praxis <i>(Carola Müller, Anna Dollinger und Stephan Limpächer)</i>	32
Streiflicht: Das Unternehmer-Coaching-Netzwerk <i>(Annelie Eichhorn-Pezzi, Matthias Fübbeker und Michael Born)</i>	55

---

## Zum Einsatz von externem und internem Coaching in Deutschland

Peter-Paul Gross und Michael Stephan

Coaching ist populär! Immer mehr Unternehmen und Privatpersonen buchen und nutzen Coaching. In Zeiten andauernder Informationsüberflutung, immer größerer virtueller Transparenz und Vernetzung verändern sich die Herausforderungen in und an Arbeit und Privatleben. Gerade das Berufsleben verlangt nach Strategien, die Komplexität zu reduzieren, um Handlungsfähigkeit und Motivation zu erhalten. Coaching scheint in diesem Zusammenhang eines der Mittel der Wahl zu sein, von welchem erwartet wird, dass es eine Unterstützung beim Bewältigen dieser Herausforderungen darstellt. Doch worum handelt es sich eigentlich beim Coaching? Wo und wie wird Coaching eingesetzt?

### Einleitung

Unter dem Stichwort »Coaching« finden sich bei [www.google.de](http://www.google.de) aktuell ungefähr 274 Millionen Einträge. »Google Scholar« – zu finden unter <http://scholar.google.de/> – ist die Google-Suche für wissenschaftliche Texte. Sie listet zum Suchbegriff »Coaching« etwa 750 000 Ergebnisse. Recherchiert man beim Onlinehandelshaus [Amazon.de](http://Amazon.de) nach dem Begriff »Coaching«, werden fast 37 000 Treffer angezeigt, darunter fast 7 000 deutschsprachige Bücher und über 19 000 fremdsprachige Bücher zum Thema. Diese Zahlen machen eines klar: Coaching ist populär! Diese Popularität bezieht sich dabei offensichtlich nicht nur auf Angebote von Coachingdienstleistungen, sondern auch auf Leistungen und Literatur rund um und über Coaching.

Trotz des offensichtlichen Erfolgs der Dienstleistung Coaching ist das Verständnis dessen, was man eigentlich unter diesem Begriff zu verstehen hat, sehr heterogen. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass aufgrund einer steigenden Nachfrage im Weiterbildungsmarkt nach Coaching viele Weiterbildungsanbieter ihre Angebote durch das Anhängsel »Coaching« zu adeln versuchen (Rauen 2008a, S. 38 ff.). In diesem Zusammenhang verwundert es nicht, dass die Vermutung des »alten Weins in neuen Schläuchen« immer wieder Teil der Diskussion ist (Taffertshofer 2007, S. 9 ff.). Durch das uneinheitliche Begriffsverständnis und den nicht vorhandenen Schutz der Berufsbezeichnung »Coach« besteht jedoch die Gefahr,

## Zum Einsatz von externem und internem Coaching in Deutschland

---

dass Coaching zu einem Containerbegriff verkommt und damit langfristig an Seriosität und Erfolg verliert.

Um sich mit Coaching aus wissenschaftlicher Sicht beschäftigen zu können, ist es daher wichtig, den Begriff erst einmal zu klären und damit von anderen Angeboten abzugrenzen. Aus ökonomischer Sicht handelt es sich beim Coaching um eine besondere Form einer personenbezogenen, wissensintensiven Beratungsdienstleistung (Stephan/Gross/Hildebrandt 2010, S. 85). Umfassendere inhaltsbezogene Coachingdefinitionen finden sich beispielsweise bei Fengler (2001), Rauen (2008a), Greif (2008) oder Migge (2014). Bei einem Coaching arbeitet in der Regel ein Dienstleister (Coach) mit einem Klienten/Kunden (Coachee) im Umfang von meist drei bis zehn Sitzungen an einem zuvor vereinbarten Anliegen. Im organisationalen Kontext können Kunde und Klient zwei verschiedene Parteien sein, dann nämlich, wenn die Rahmenbedingungen der Coachingdienstleistung im weiteren Sinn von einem Unternehmen (in der Regel vertreten durch einen Personalentwickler – auch Gatekeeper genannt) eingekauft und verhandelt werden. Das Anliegen im engeren Sinn wird jedoch meist in Einzelabsprache zwischen Coach und Coachee verhandelt und bearbeitet. Damit stellen Coachingprozesse aus organisationaler Sicht eine Art »Black Box« dar, deren Inhalte nicht aktiv und ex nunc kontrolliert und gesteuert werden können.

Mit Blick auf Zielgruppen und Märkte lassen sich Coachingangebote nach ihrem Anlass in zwei Gruppen aufteilen. Dabei handelt es sich einerseits um sogenannte Life-Coaching-Angebote. Unter Life-Coaching fallen alle Angebote, die sich auf primär private Anliegen und Anlässe beziehen. Im Coachingsegment der privaten Anliegen finden sich häufig auch eher »schillernd« anmutende Coachinganlässe – Angebote wie Koch-Coaching, Astro-Coaching, Glücks-Coaching bis hin zu Sex-Coaching zeugen hiervon. Life-Coaching-Angebote lassen sich andererseits abgrenzen von Business-Coaching. Beim Business-Coaching stehen primär berufsbezogene Anliegen und Anlässe im Fokus des Coachings, also beispielsweise Karriere, Leadership oder Transformationsthemen. Natürlich kann es auch im Business-Coaching vorkommen, dass private Themen zum Inhalt des Coachings werden. Grundsätzlich ist das formale Ziel eines Coachings im beruflichen Kontext in der Regel jedoch der Erhalt oder die Steigerung der berufsbezogenen Motivations- und Leistungsfähigkeit eines Coachees, und private Themen sollten einen Bezug zu diesen Zielen haben. Wenn im Folgenden über Coaching geschrieben wird, ist Business-Coaching gemeint.

Neben Angeboten von Einzelcoaching im klassischen Vieraugenformat (zum Beispiel Looss 1997) wurden in den letzten Jahren eine ganze Reihe weiterer Formate im Business-Coaching entwickelt. Zu erwähnen sind das Team-Coaching (zum Beispiel Schmid 2005), Gruppencoaching (zum Beispiel Rückle 2005) und Organisationscoaching (zum Beispiel Höher 2007). Aktuellere Entwicklungen sind



die Führungskraft als Coach (zum Beispiel Neges/Neges 2008) und Coaching mit Neuen Medien (Geißler 2008; Geißler/Stephan 2014).

Das Ziel dieses einführenden Kapitels ist es, den Lesern im Folgenden Strukturdaten zum deutschen Coachingmarkt zu präsentieren, welche im Rahmen der letzten drei Marburger Coaching-Studien 2009, 2011 und 2013 erhoben wurden. Anhand von Tabellen und Abbildungen aus den Marburger Coaching-Studien werden die Popularität, der Verbreitungsgrad und der Einsatz externer und interner Coachingdienstleistungen im deutschen Sprachraum belegt und beschrieben.

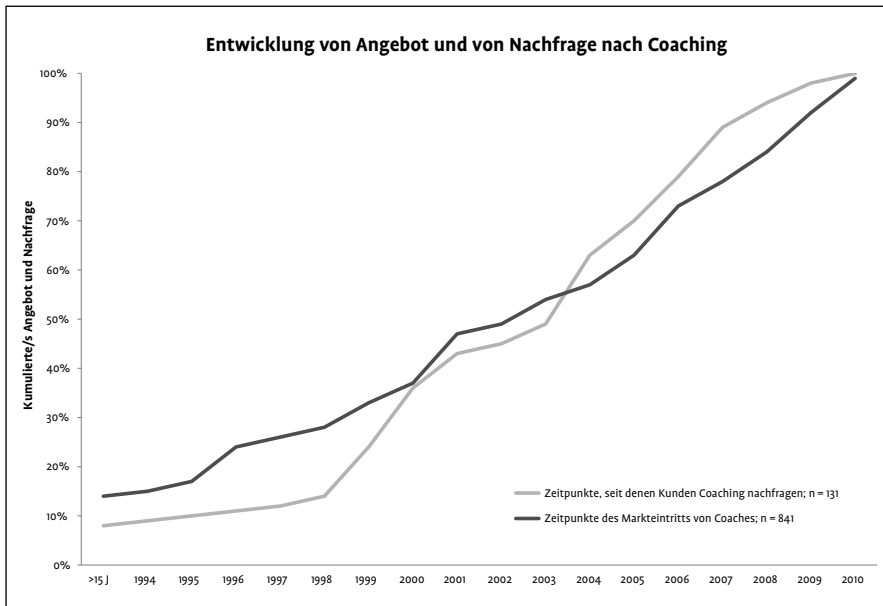
	Fragebogenerhebung		Pretest		Erhebungszeitraum
	Unternehmen	Coaches	Unternehmen	Coaches	
Studie 2013	133	971	10	12	02/2013–05/2013
Studie 2011	237	1282	17	15	05/2011–09/2011
Studie 2009	243	1090	9	12	12/2008–03/2009

*Stichprobenumfang und Teilnehmer der Marburger Coaching-Studien*

## Die Entwicklung des Coachingmarkts

Aus der Sportpsychologie kommend, wurde Coaching zum Ende der 1980er-, Anfang der 1990er-Jahre als Beratungsmaßnahme für Topführungskräfte sowohl in Deutschland wie auch in den USA eingeführt. Ziel war es, die zwischenmenschlichen und insbesondere die führungsbezogenen Kompetenzen im Topmanagement zu verbessern (Hogan/Curphy/Hogan 1994; Charan/Colvin 1999; Dotlich/Cairo 2003). Um Führungsqualitäten zu entwickeln, Beförderungen vorzubereiten oder mit dem organisationalen Wandel besser zurechtzukommen, begannen Unternehmen, für ihre Führungskräfte (und teilweise auch die Führungskräfte selbst) Beraterverträge mit externen Coaches abzuschließen (Greco 2001; Niemes 2002). Diesen Trend seit Beginn der 1990er-Jahre belegt die Abbildung auf der folgenden Seite. Die Abbildung visualisiert in kumulierter Form die Zeitpunkte, seit denen die in der Marburger Coaching-Studie befragten Kunden zum ersten Mal Coaching nachgefragt haben (hellgrau) und Markteintrittszeitpunkte der befragten Coaches (dunkelgrau).

## Zum Einsatz von externem und internem Coaching in Deutschland



Marktentwicklung (Marburger Coaching-Studie 2013)

Die Gründe für die gestiegene Popularität von Coaching lassen sich auf zwei Ebenen verorten:

- Einerseits haben sich die externen Rahmenbedingungen vieler Branchen und Märkte verändert, in denen Unternehmen und ihre Mitarbeiter agieren. Durch die Internationalisierung des Wettbewerbs, durch schnellere Produkt- und Innovationszyklen, die Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie den permanent geforderten organisatorischen Wandel sind auch die Anforderungen an die Fach- und Führungskräfte hinsichtlich der Komplexität ihrer Aufgaben, der Flexibilität, Zielorientierung, Kommunikationsfähigkeit, sozialen Kompetenzen gestiegen.
- Andererseits hat sich auch die Führungs- und Personalkultur in den Unternehmen gewandelt: Die Mitarbeiterzufriedenheit ist in die obersten Ebenen der Zielhierarchien vorgerückt. Unternehmen haben erkannt, dass ihre Mitarbeiter die wertvollste Ressource darstellen, die es zu pflegen gilt. Der Druck zur permanenten organisatorischen Wandlungsfähigkeit fordert die Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte. Zur Bewältigung dieser Herausforderung setzen Unternehmen neben Instrumenten, die an strategische, organisatorische und kulturelle Bedingungen anknüpfen, auf per-

sonenbezogene Maßnahmen des Change-Managements: Mithilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere Coaching, versuchen sie, das Potenzial ihrer Mitarbeiter zu aktivieren und zu erschließen, um deren Lernbereitschaft und Lernfähigkeit als Grundlage für ihre Veränderungsfähigkeit zu erhöhen.

Coaching hat sich in den vergangenen 20 Jahren zum populärsten Format unter den Personalentwicklungsinstrumenten im Management entwickelt. Der Umsatz im deutschen Coachingmarkt betrug 2012, nach konservativen Berechnungen, ungefähr 350 Millionen Euro. Von den 350 Millionen Euro entfallen allein etwa 20 Millionen Euro auf den Markt für Coachingweiterbildungen, der durch neu in den Markt eintretende Coaches und deren Ausbildungsinvestitionen sowie Weiterbildungsinvestitionen aktiver Coaches besteht. Das Marktvolumen von 330 Millionen Euro für reine Coachingdienstleistungen berechnet sich über die Zahl der aktiven Coaches, deren Jahresumsätze multipliziert mit der geschätzten Grundgesamtheit von 8 000 Business-Coaches. Über die letzten fünf Jahre verzeichnete der Markt ein durchschnittliches Wachstum per anno von 40 Prozent und mehr. Dieses Wachstum ergibt sich aus den geschätzten steigenden Zahlen der Anbieter und deren Umsätzen in den letzten Jahren. Darüber hinaus ist das Wachstum nicht zuletzt dem Umstand geschuldet, dass immer mehr Dienstleistungen als Coaching deklariert und abgerechnet werden. Gemäß einer Studie des Harvard Business Manager (2010) zählen die Konzeption von Coachingmaßnahmen und die Auswahl von Coaches mittlerweile zu den wichtigsten Aufgaben von Personalmanagern.

Wie entwickelt sich der Coachingmarkt aktuell? Diese Frage lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln beantworten. Ein wichtiger struktureller Aspekt auf der Nachfrageseite ist die Größe der Unternehmen, die Coaching einsetzen: Bislang galt Einsatz von Coaching als Domäne von Großunternehmen. Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über die Unternehmensgrößen der Kunden von Coachingdienstleistungen.