

Coaching für Führungskräfte

Wirksamkeit und Verbreitung
in Unternehmen

1. Quadriga Coaching Studie 2021

Wolfhart Pentz, David Nitschke,
Leonie von Wittgenstein

Wolfhart Pentz, David Nitschke, Leonie von Wittgenstein (2021):
Coaching für Führungskräfte - Wirksamkeit und Verbreitung in
Unternehmen. 1. Quadriga Coaching Studie

1. Auflage 2021

Herausgeber:

Quadriga Hochschule Berlin GmbH

Alle Rechte vorbehalten.

Quadriga Hochschule Berlin GmbH
Werderscher Markt 13
D-10117 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 44 72 940

Fax : +49 (0) 30 44 72 9300

Layout & Satz: Damian Strohmaier

Inhalt

Vorwort	4
Executive Summary	5
1. Einleitung	6
1.1. Erläuterung der allgemeinen Fragestellung	6
1.2. Informationen zu bisherigen Studien (Fokus bisher auf der Befragung von Coachs)	6
1.3. Beschreibung und Fakten zur Stichprobe (Teilnehmer:innen, Branchen etc.)	6
2. Ergebnisbeschreibung	8
2.1. Verbreitung	8
2.1.1. Coaching ist ein gängiges Instrument in Unternehmen	8
2.1.2. Verbreitung variiert nach Branche und Größe der Unternehmen	10
2.1.3. Zielgruppen: Klarer Fokus auf Top Führungskräfte und High Potentials	12
2.2. Wirksamkeit	13
2.2.1. Die Einstellung zu Coaching ist positiv	13
2.2.1. Wirksamkeit von Coaching – viel Optimismus, wenig Evaluation	13
2.2.2. Genannte Gründe, die gegen mehr Coaching sprechen	15
2.2.3. Auswahl von Coachs – Erfahrung zählt mehr als Zertifikate	15
2.3. Coaching als Führungsansatz	17
2.3.1. Einstellungen der Top Führungskräfte zu Coaching	17
2.3.2. Bestehende Rollenkonflikte	17
3. Fazit & Empfehlung	18
Literatur	20
Danksagung	21
Über die Quadriga Hochschule	22
Über Egon Zehnder	22
Kontakt	23

Vorwort

Coaching hat sich zu einem zentralen Instrument der Führungskräfteentwicklung in deutschen Unternehmen etabliert. Auch findet Coaching als Führungstechnik zunehmenden Einsatz und Anklang, insbesondere wenn es um „moderne und zeitgemäße“ Führungsstile geht. Doch mit der Verbreitung und mit dem Erfolg von Coaching in Unternehmen konnte die wissenschaftliche und analytische Begleitung von Coaching-Maßnahmen nicht immer Schritt halten. Mit dieser Studie wollen wir einen Beitrag leisten, diese Lücke zu schließen und die Professionalisierung von Coaching von und für Führungskräfte in Unternehmen voranzubringen.

Anders als die bisherigen empirischen Marktanalysen und Befragungen von Coaches haben wir uns ausschließlich auf die Perspektive von Unternehmen in Deutschland konzentriert und dabei über 2.000 Personalentwickler:innen und (Top-)Führungskräfte befragt. Die Ergebnisse unserer Studie bestätigen nicht nur, dass Coaching wirkt. Sie zeigen auch, wie Unternehmen sich für Coaches entscheiden, für welche Themen Coaching eingesetzt wird und welche Führungskräfte besonders durch Coaching unterstützt werden. Schließlich zeigt unsere Studie auch, inwieweit Coaching als Führungstechnik zum Einsatz kommt und welche Fallstricke dabei gerne übersehen werden.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Prof. Dr. Wolfhart Pentz

Professor für Führung- und Personalentwicklung, Quadriga Hochschule, Director Leadership Advisory, EZI

wolfhart.pentz@quadriga.eu



David Nitschke

Director of Coaching and Training Programs
Quadriga Hochschule Berlin

david.nitschke@quadriga.eu



Leonie von Wittgenstein

Specialist Leadership Advisory Beyond
Egon Zehnder

leonie.wittgenstein@egonzehnder.com

Executive Summary - die Kernaussagen der Studie:

- **Coaching ist en vogue:** Ein Drittel der Führungskräfte nutzen Coaching bereits sehr häufig, nach Trainings sind Coachings das am meisten eingesetzte Format bei standardisierten Entwicklungsprogrammen. Besonders obere und mittlere Führungskräfte sowie High Potentials sind regelmäßige Klient:innen. Die Branchenanalyse zeigt, dass Coaching in der Telekommunikations- und Versicherungsbranche, in Banken und anderen Finanzdienstleistern sowie professionellen Services besonders häufig zum Einsatz kommt. Genannte Hauptanlässe sind die Begleitung von Veränderungsprozessen, Konfliktlösungsthemen oder die Klärung persönlicher Fragen – alles unter dem Leitgedanken der Selbstreflektion.
- **Coaching wirkt:** Menschen sind nach dem Coaching zufriedener und leistungsfähiger als davor und sie ändern ihr Verhalten stärker und langfristiger als nach einem Training. Fast 80 Prozent bewerten Coaching als eher bis sehr wirksam. Auch das Image hat sich geändert, die Mehrheit sieht kein Eingeständnis von Schwäche mehr im Coaching, stattdessen wird es als positive Entwicklungsmethode von rund 70 Prozent der Befragten wahrgenommen.
- **Coaching hat noch Wachstumspotenzial:** 60 Prozent der Studienteilnehmer:innen würden gerne weiteres Coaching anbieten. Auch ist Coaching als vorausschauende Qualifizierungsmaßnahme noch kein Standard. Kaum genutzt wird Coaching von Fachkräften. Schritte zur Stärkung von Coaching als populäres Instrument sehen die Autor:innen in einer systematischen Evaluation von Coaching, der Schaffung von Transparenz und Einheitlichkeit bei Coachingzertifikaten und mehr Standardisierung bei Ausbildungsinhalten.
- **Managerial Coaching entwickelt sich zur Führungstechnik:** 54 Prozent der Befragten gaben an, dass Coaching-Techniken häufig oder immer Bestandteil von Trainings für Führungskräfte sind. Coaching als Führungstechnik, sogenanntes Managerial Coaching, liegt im Trend. Der gecoachte Coach – die Führungskraft, die Coaching-Techniken anwendet und selbst gecoacht wird – ist die Zukunft.

1. Einleitung

1.1. Erläuterung der allgemeinen Fragestellung

Ziel der Quadriga Coaching Studie ist es, die Professionalisierung von Coaching im Unternehmenskontext zu fördern. Sie soll dabei Transparenz schaffen, warum und in welcher Form Unternehmen auf Coaching zurückgreifen. Und schließlich richtet sich der Blick auf die Wirksamkeit von Coaching und wie diese von Unternehmen bewertet wird. Die Forschungsfragen lauten, wie Coaching von den obersten Führungskräften im Unternehmen wahrgenommen und praktiziert sowie wie wirksam Coaching eingeschätzt wird. Zusätzlich wird das Konzept „Führungskraft als Coach“ beleuchtet. Die Studie adressiert HR-Verantwortliche in Unternehmen und ihre Führungskräfte.

1.2. Informationen zu bisherigen Studien (Fokus bisher auf der Befragung von Coachs)

Immer noch ist die Analyse von Marktstrukturen, Auswahlprozessen und Wirksamkeit von Coaching für Top-Führungskräfte kein weit erforschtes Feld. Im deutschen Raum gibt es vor allem empirische Studien (Marburger Coaching-Markt Studie 2016/2017, Rauen 2020, Schilling und Webers 2020), die sich auf die Befragung von Coaches stützen. Vereinzelt bilden neuere Studien auch die Unternehmensseite ab, wie die Befragung Personalentwicklungsverantwortlicher von Großunternehmen (N=104) bei Tonhäuser (2012) und bei der 2019 Studie von Finke und Kanning (N=257).

In der vorliegenden Analyse der Daten wird zudem Bezug auf die fünf Metastudien zur Wirksamkeit (De Meuse et al. 2009; Theebaum et al. 2013; Sonesh et al. 2015; Jones et al 2015) genommen, die unter anderem von Schermuly (2019) intensiv beleuchtet werden. Trotz kritischer Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Variablen und Wirkfaktoren zeichnen die Metaanalysen ein einheitliches Bild: Coaching wirkt.

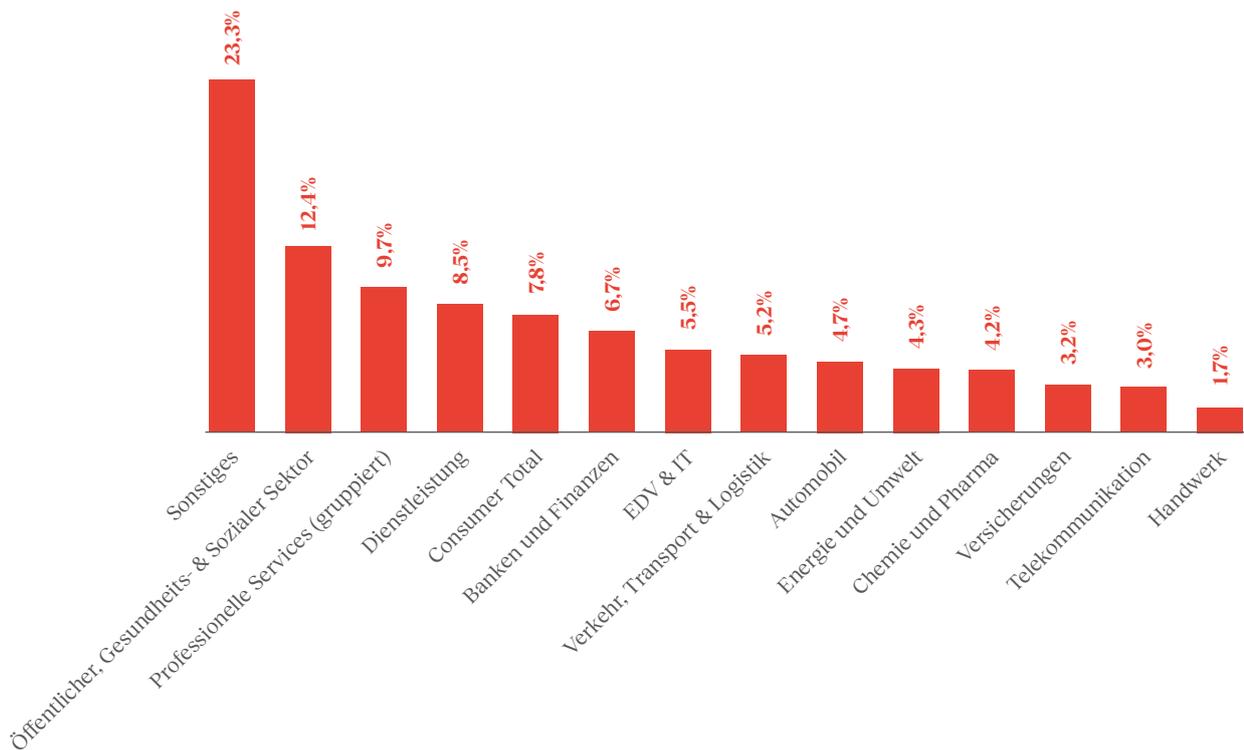
Ob bzw. wie dies von den befragten Personalverantwortlichen und Führungskräften (N=2030) wahrgenommen wird, soll in dieser Studie Thema sein.

1.3. Beschreibung und Fakten zur Stichprobe (Teilnehmer:innen, Branchen etc.)

Die Datenerhebung wurde im Zeitraum 14.-24. Januar 2020 durchgeführt. Die Quadriga Coaching Studie stützt sich auf die Befragung von Personalverantwortlichen und Führungskräften in Deutschland, die ihre Kontaktdaten der Quadriga Hochschule im Kontext von Weiterbildungsveranstaltungen und Fachkonferenzen, wie dem

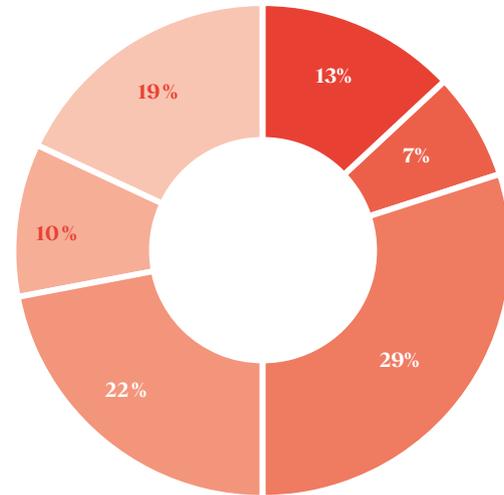
Personalmanagement Kongress, in den vergangenen fünf Jahren übermittelt haben. Insgesamt wurden rund 60.000 Personen angeschrieben mit einem Rücklauf von N=2030 Antworten, wobei nicht alle den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben.

Branche



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein (2021) / N = 2030;
In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Organisationsgröße



*Mitarbeiter:innen

Pentz, Nitschke, von Wittgenstein (2021) / N = 2030;

Bitte geben Sie die Mitarbeiteranzahl des gesamten Unternehmens in Deutschland an.

2. Ergebnisbeschreibung

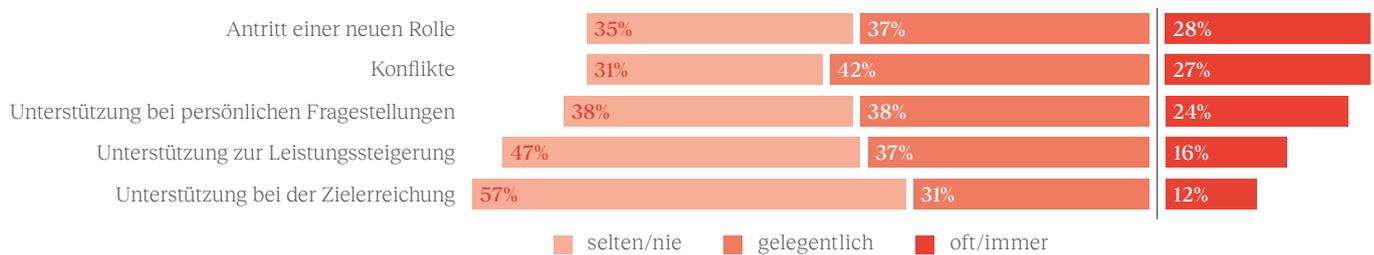
2.1. Verbreitung

2.1.1. Coaching ist ein gängiges Instrument in Unternehmen

Die Quadriga Hochschule versteht Coaching als strukturierten Ablauf zur methodisch-professionellen Begleitung von Menschen in individuellen Veränderungsprozessen, bei dem die Klient:innen selbst den inhaltlichen Input geben. Coaching dient der lösungsorientierten Selbstreflexion und befähigt Klient:innen zur eigenverantwortlichen Handlungsfähigkeit. Vor dem Hintergrund dieser Definition verwundern die Ergebnisse der Studie kaum. So vielfältig und oft situationsbezogen die typischen Anlässe bei der offen formulierten Frage („Welches sind aus Ihrer Sicht die typischen Anlässe für das Coaching der Top-Führungskraft?“) sind - sie alle dienen im Kern der Selbstreflexion: „Umgang mit Unsicherheiten und Krisen“, „Umgang mit Restrukturierungen“, „Umgang mit schwierigen Klient:innen“, „Entwicklung von Sozialkompetenz“, „Auftreten und Wirkung“ oder auch „Stärkenorientierung“. Der Fokus auf die persönliche Selbstreflexion zeigt sich noch

deutlicher bei der Frage zur Häufigkeit, bei denen unterschiedliche Antwortmöglichkeiten vorgegeben waren: Die am häufigsten genannten Anlässe waren Begleitung beim Antritt einer neuen Rolle (oft bis immer sagten 28%) und Unterstützung bei Konflikten (27%), dicht gefolgt von persönlichen Fragestellungen (24%). Performance Coaching im Sinne von Zielerreichung (12% oft bis immer) und Leistungssteigerung (16% oft bis immer) treten deutlich seltener als Anlass auf. Ein ähnliches Bild zeigt die Studie von Rauen (2020), bei der das Thema Leistungssteigerung bei den befragten Coaches kaum Resonanz erzeugt hat.

Anlässe von Coaching in Unternehmen



Bildunterschrift: Pentz, Nitschke, von Wittgenstein (2021) / N = 2030;
 Wie häufig wird in Ihrem Unternehmen ein Coaching zu den folgenden Anlässen initiiert?

Daneben offenbaren die Ergebnisse, dass Coaching inzwischen ein sehr weit verbreitetes Entwicklungsinstrument ist - vor allem für Führungskräfte. Laut Stichprobe nutzen fast ein Drittel der Führungskräfte Coaching sehr häufig; weitere 44% immerhin noch gelegentlich. Interessant ist zudem das Verhältnis von Coaching im Vergleich zu anderen Entwicklungsmaßnahmen. Hierzu lohnt sich ein Blick auf die Gruppe der Top-Führungskräfte: Laut vorliegender Umfrage haben 46% ein standardisiertes Entwicklungsprogramm für diese Zielgruppe. Dabei sind Seminare und Trainings die am häufigsten eingesetzten Formate (75% nutzen sie immer oder oft). Coaching folgt mit immerhin 42% bereits auf zweiter Stelle - noch vor Mentoring (32%), Online-Kursen (24%) und der Teilnahme an Executive Education an Hochschulen bzw. Universitäten (13%). Schauen wir nun auf die ausschlaggebenden Initiatoren von Coaching: In den meisten Fällen (48%) werden die Coachings von Vorgesetzten angeregt oder sind Teil einer Entwicklungsmaßnahme nach einem Bewertungsprozess (41%). Seltener finden sie auf Anregung des Coachees (26%) oder gar standardmäßig z.B. bei Rollenwechseln (19%) statt. Betrachtet man Coaching vor allem auch als eine vorausschauende Qualifizierungsmaßnahme - zum Beispiel um seinen eigenen Führungsstil zu finden und zu definieren - gibt es hier weiterhin Spielraum für mehr Standardisierung.

Initialisierung von Coaching



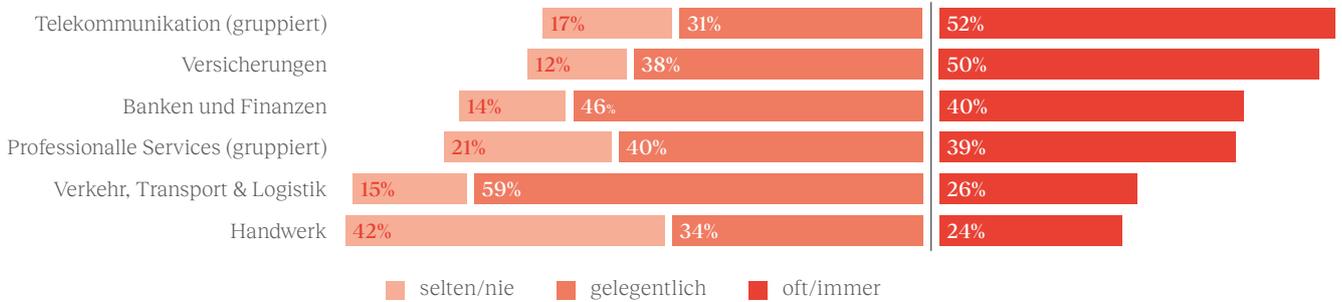
Pentz, Nitschke, von Wittgenstein (2021) / N = 2030;
 Wie werden die Coachings für Top Führungskräfte in Ihrem Unternehmen initialisiert?
 Dargestellte Auswahl bezieht sich auf „Oft“ und „Immer“

Insgesamt geht aus der Studie deutlich hervor, dass die Bedeutung von Coaching für Führungskräfte weiterhin wächst: Die Ergebnisse zeigen eine bereits bestehende hohe Nachfrage von Führungskräfte Coaching – und legen gleichzeitig Potential für noch mehr Bewegung in diesem Bereich offen: 60% der Studienteilnehmer:innen würden gerne weiteres Coaching anbieten. Als häufigste Gründe, die dagegensprechen, werden Kosten (40%) und Zeitaufwand (29%) genannt.

2.1.2. Verbreitung variiert nach Branche und Größe der Unternehmen

Die deutschlandweite Befragung zeigt, dass einige Branchen Coaching deutlich häufiger einsetzen als andere. Diese Branchen nennen wir im Folgenden „Heavy User“. Spitzenreiter sind die Telekommunikations- und die Versicherungsbranche, in der 52% bzw. 50% angaben, Coaching oft oder immer einzusetzen. Beide machen allerdings jeweils nur 3% der Gesamtstichprobe aus. Als weitere „Heavy Users“ erwiesen sich Banken und andere Finanzdienstleister (40%) sowie professionelle Services (39%) – erstere mit 10% und letztere mit 7% in der Gesamtstichprobe vertreten. Im Bereich Verkehr, Transport und Logistik (n=104) sowie im Handwerk (n=33) gibt es laut unseren Befunden deutlich weniger Coachingangebote für Führungskräfte (26% bzw. 24%).

Heavy und Light Users von Coaching nach Branchen



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein (2021) / N = 2030;
 Wie werden die Coachings für Top Führungskräfte in Ihrem Unternehmen initialisiert?

Ebenso variiert die Nutzung von Coaching nach Organisationsgröße: Erwartungsgemäß nutzen große Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeiter:innen Coaching am häufigsten (47%), gefolgt von Unternehmen mit 2.000 bis 4.999 Mitarbeiter:innen (41%) (N=201). Bei Unternehmen mit weniger als 2.000 Mitarbeiter:innen schwankt die Nutzung zwischen 24% und 31%. Unternehmen mit 100-499 Mitarbeiter:innen markieren dabei das untere Ende.

Unternehmen die Coaching oft oder immer nutzen nach Unternehmensgröße



Bildunterschrift: Pentz, Nitschke, von Wittgenstein (2021) / N = 2030;
 Nutzen Sie Coaching in Ihrem Unternehmen?

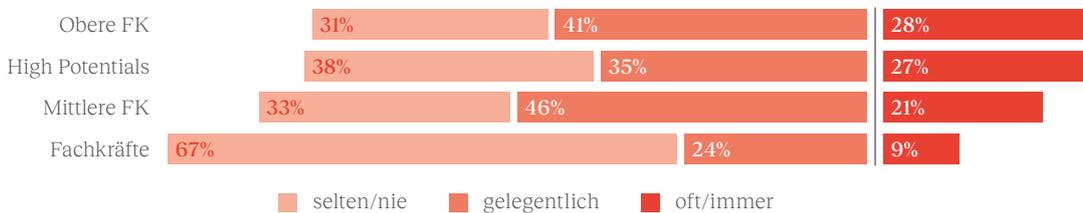
Die Wahrnehmung der Wirksamkeit (eher bis sehr wirksam) liegt unabhängig von Unternehmensgröße bei über 78%. Bei Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeiter:innen werden Coaching-Maßnahmen von 80% der befragten HR-Verantwortlichen als eher bis sehr wirksam beurteilt, bei Unternehmen mit 2.000 bis 4.999 Mitarbeiter:innen sogar von 82%. Generell lässt sich sagen: Je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher die Implementierung eines standardisierten Entwicklungsprogramms für Führungskräfte: Bei Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeiter:innen geben 72% an, ein solches zu haben. Bei Unternehmen mit 2.000 bis 4999 immer noch 61% (gesamte Stichprobe: 46%), wobei Coaching in 44% der Fälle (gesamte Stichprobe: 42%) oft bis immer Teil des Entwicklungsprogramms ist. Im Vergleich zur gesamten Stichprobe zeigt sich hierbei eine marginal höhere Standardisierung von Coaching. Bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter:innen geben 83% an, kein standardisiertes Entwicklungsprogramm zu haben. Gibt es eins, wird Coaching als Format in 38% der Fälle oft bis immer als Format angeboten. Insgesamt zeigt sich auch hier, dass die Wahrnehmung von Coaching positiv besetzt ist: 79% erachten Coaching als positiv.

Interessant war für uns auch die Frage, inwieweit die Nutzung von Coaching bzw. die Wahrnehmung der Wirksamkeit davon abhängt, ob die Personalverantwortlichen selbst eine Coaching-Ausbildung durchlaufen haben. Bei der Häufigkeit der Nutzung von Coaching zeigen sich erhebliche Unterschiede: Führungskräfte und Personaler:innen mit einer Coaching Ausbildung geben an, dass Coaching in 43% der Fälle oft bis immer genutzt wird. Dem gegenüber steht eine geringere Verbreitung (27% oft bis immer) bei HR-Verantwortlichen ohne Coaching Zusatzqualifikationen. Bei der Wahrnehmung der Wirksamkeit von Coaching fallen die Unterschiede jedoch deutlich geringer aus: 83% der Ausgebildeten und 76% derjenigen ohne Ausbildung bewerten dieses Entwicklungsformat als eher bis sehr wirksam. Für weitergehende Befragungen wird es interessant sein, inwiefern die Befragten selbst Erfahrungen als Coachee haben, sprich den typischen individuellen Veränderungsprozess eines Coachings durchlaufen haben.

2.1.3. Zielgruppen: Klarer Fokus auf Top Führungskräfte und High Potentials

Bei der Inanspruchnahme von Coaching lässt sich eine gewisse Tendenz zu zwei führenden Zielgruppen erkennen: Laut der Gesamtbefragung nehmen vor allem Top-Manager:innen (28%) und High Potentials (27%) oft bis immer Coaching in Anspruch. Gleichzeitig greifen 31% der oberen Führungskräfte und 38% der High Potentials nie oder nur selten auf Coaching zurück. Kaum genutzt wird Coaching von Fachkräften (8%).

Zielgruppen von Coaching



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein (2021) / N = 2030;

Wie häufige nehmen die folgenden Zielgruppen in Ihrem Unternehmen ein Coaching Angebot in Anspruch?

Bezogen auf die absoluten Fallzahlen zeichnet sich bei den „Heavy Usern“ eine überdurchschnittliche Nutzung von Coaching für die obere Führungsebene ab. Für Top-Führungskräfte in der Telekommunikationsbranche wird laut Stichprobe in 47% (N=58) der Fälle oft bis immer auf Coaching zurückgegriffen, bei Versicherungen sind es 41% (N=63). Für beide Branchen ist das Top-Management die größte einzelne Gruppe im Zielgruppenspektrum. Der niedrige Anteil von Top Führungskräften in diesen Branchen, die Coaching selten oder nie in Anspruch nehmen (Telekommunikation mit 24%, Versicherungen mit 22%), unterstreicht diese Interpretation der Daten. In der gesamten Stichprobe liegt dieser Anteil bei 28%.

2.2 Wirksamkeit

2.2.1. Die Einstellung zu Coaching ist positiv

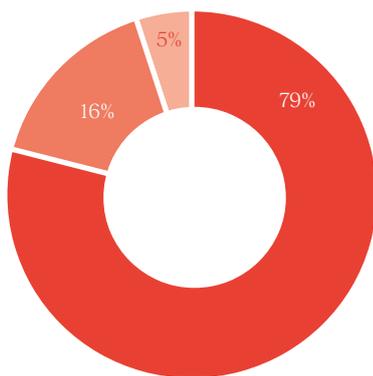
Coaching verliert sein Stigma, Stärkenfokus setzt sich durch – so ließen sich die folgenden Befunde zusammenfassen. Die Mehrheit der befragten Personaler:innen bewerten das Image von Coaching innerhalb von Unternehmen als positiv. 71% der Befragten geben an, dass Coaching oft bis immer als positive Entwicklungsmethode bewertet wird. Zudem verwehren sich 60% der Probanden gegen die Annahme (nie bis selten), dass Coaching als Eingeständnis von Schwäche gesehen wird. Unterstützt wird diese Aussage durch den Befund bei der Frage nach Anlässen: Zur Unterstützung von Leistungssteigerung wird Coaching in 47% der Fälle nie bis selten herangezogen. Im Vergleich haben Themen wie Antritt einer neuen Rolle (28%), Konflikte (27%) und die Unterstützung bei persönlichen Fragestellungen (24%), die oft bis immer Anlass für Coaching sind, einen höheren Stellenwert (siehe 2.1.1). Gleichzeitig wird das Risiko der Eigenkündigung auf die Frage, welche

Gründe gegen mehr Coaching sprechen, mit 2% als verschwindend gering bewertet. Diese Antworten sind ein Indiz dafür, dass Coaching eine Entstigmatisierung durchlaufen hat. Dennoch sprechen auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie dafür, dass trotz positiver Einstellung weiterhin ungenutztes Potential bei der Durchsetzung und festen Etablierung von Coaching für Top-Führungskräfte gibt.

2.2.1. Wirksamkeit von Coaching - viel Optimismus, wenig Evaluation

Coaching wird als eher (62%) bis sehr wirksam (17%) von der Mehrheit der befragten Personaler:innen und Führungskräfte angesehen. Allerdings gibt es bisher kaum systematische Standardisierung und Dokumentation der Ergebnisse und des Nutzens von Coaching. 71% der Befragten gaben an, keinen systematischen Evaluationsprozess zu haben.

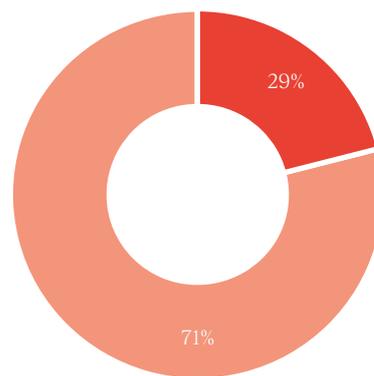
Wirksamkeit von Coaching



■ eher/sehr wirksam ■ neutral ■ (eher) unwirksam

Pentz, Nitschke, von Wittgenstein (2021) / N = 2030;
Wie wirksam erachten Sie die Coaching-Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Systematischer Evaluationsprozess



■ Ja ■ Nein

Pentz, Nitschke, von Wittgenstein (2021) / N = 2030;
Werden Ergebnisse und Nutzen des Coachings in Ihrem Unternehmen systematisch festgehalten und ausgewertet?

Dieser Trend spiegelt sich auch bei den „Heavy Usern“ von Coaching wider, mit einem marginalen Ausreißer in der Versicherungsbranche, bei denen von 43% (N=49) die Wirksamkeit standardisiert abgefragt wird. Die positive Sicht auf die Wirksamkeit lässt darauf schließen, dass die fehlende Systematik bisher nicht als übermäßig kritisch beurteilt wird. Um Coaching als populäres Instrument noch weiter zu stärken, scheint eine Diskussion über Wirksamkeit und Nutzen dennoch notwendig. „Welche KPI kann man für Coaching

Leistungen anwenden? Wie kann der nachhaltige Erfolg von Coaching für das Unternehmen gemessen werden?“ Die illustrativ herangezogene Antwort aus dem offenen Kommentarfeld zur Frage „Was man selbst gerne noch über Coaching erfahren möchte“ zeigt dieses wachsende Verlangen nach Evaluation. Weitere Blitzlichter aus der offen geäußerten Frage zeigen, wie groß der Wunsch nach Professionalisierung und Forschung in diesem Bereich ist: „Wie geht die Professionalisierung voran? Welche Fortschritte gibt es beim Thema Wirksamkeit?“, „Wie messe ich Wirksamkeit im Unternehmen“, „Evaluationsmethoden zur Wirksamkeit von Coaching?“ oder auch „Wie kann ich wirksam auch im höheren Management jemanden coachen? Wie nimmt er es auch an?“. Der letzte Punkt schafft die Brücke zu einem prominent geäußerten Grund, der gegen Coaching spricht: Akzeptanz bei Top-Führungskräften für Coaching. Eine Hypothese könnte lauten: Die Wirksamkeit von Coaching systematisch evaluieren und prominent darstellen.

2.2.2. Genannte Gründe, die gegen mehr Coaching sprechen

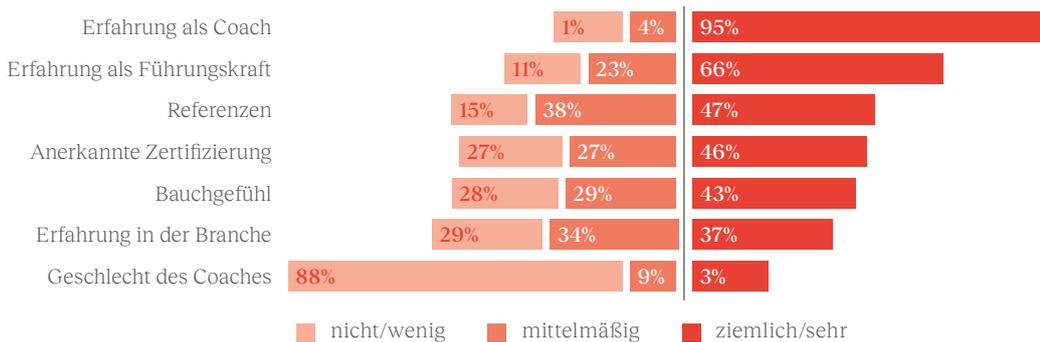
Während die Wirksamkeit laut der Umfrage keinen maßgeblichen Einfluss hat auf die Entscheidung Coaching anzubieten, zeigen die Ergebnisse zwei maßgebliche Gründe auf, die gegen Coaching sprechen: Kosten mit 37% und Zeitaufwand mit 27%. Dem Risiko der Eigenkündigung als Resultat des Coaching Prozess wird nur eine marginale Bedeutung zugemessen (2%). Mit Blick auf die Kosten ist es interessant zu sehen, dass Online Coaching immer noch ein Schattendasein fristet. Nicht einmal 3% gaben an, diese Form von Coaching oft oder immer zu nutzen. Mit unter 5% ist das auch bei den von uns definierten Heavy-Usern kaum anders. Mit Blick auf die wachsenden Bedarfe nach Flexibilität und andere Bedingungen, die wir im „Next Normal“ erleben, dürfte diese Zahl jedoch bereits gestiegen sein. Aufgrund der weiterhin kritischen Auseinandersetzung über die Wirksamkeit von virtuellen Coaching im Vergleich zu Face-to-Face Coaching soll hier als Einschub auf die Metaanalyse von Jones und Kollegen (2015) verwiesen werden, die eine annähernd gleiche Effektstärke von gemischten Formaten (Telefon-, Online-Coaching) zu rein persönlichem Coaching feststellten.

2.2.3. Auswahl von Coachs - Erfahrung zählt mehr als Zertifikate

Der Erfahrungshorizont als Coach ist mit Abstand das wichtigste Auswahlkriterium. Von 95% der Teilnehmer wird es als „ziemlich bis sehr wichtig“ angesehen. Mit großem Abstand folgen Erfahrung als Führungskraft (66%), Referenzen (47%) und Zertifikate (46%). Doch auch der Bauch entscheidet mit. Immerhin noch 43% nannten das Bauchgefühl als ziemlich oder sehr wichtiges Kriterium. Letzteres ist ein stabiler Befund, den wir mit Schilling und Weber (2020) teilen.

Bei den „Heavy Usern“ zeigt sich ein ähnliches Bild: Erfahrung als Coach, Erfahrung als Führungskraft, Referenzen und eine anerkannte Zertifizierung haben im Vergleich einen höheren Stellenwert als Erfahrung in der Branche, Bauchgefühl, Referenzen. Das Geschlecht des Coachs spielt kaum eine Rolle.

Auswahlkriterien für Coachs



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein (2021) / N = 2030;
Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Auswahlkriterien für Coachs?

Interessant hierbei ist, dass in anderen empirischen Studien, wie bei der Marburger Coaching-Markt-Studie 2016/17 und der Rauen Coaching Marktanalyse 2020, die Zertifizierung als Coach kaum als Auswahlkriterium wahrgenommen wird. Der Hinweis von Rauen auf mögliche Verzerrungseffekte durch die einseitige Befragung von Coachs könnte ein Grund der starken Abweichung sein.

Darüber hinaus gibt es Bedarf an Standardisierung. Blickt man auf den deutschen Markt zeigt sich eine mangelnde Transparenz und Einheitlichkeit von Coaching-Zertifizierungen. Insbesondere Ausbildungsinhalte, Ausbildungsdauer und Prüfungsleistung sind uneinheitlich und unübersichtlich. Trotz abweichender Werte spiegeln einige offene Kommentaren der vorliegenden Studie dies wider und sind ein Indiz dafür, zu welchen Unsicherheiten das führt: „Coaching ist nicht greifbar“, „Es gibt viele Blender“, „Welche Coaching Zertifizierungen sind die besten“, „Coaching Dschungel“.

Coaching, so scheint es, bleibt trotz wachsender Integration in standardisierte Personalentwicklungsprogramme ein Beziehungs- und Empfehlungsgeschäft. Das zeigen auch andere Studien (Rauen 2020, Schilling und Weber 2020, Marburger Studie 2016/17). Vor allem Schilling und Weber (2020) weisen auf die Schwierigkeiten hin, die durch die Intransparenz und fehlende diagnostisch anspruchsvolle Auswahlkriterien bei gleichzeitig hohen Kosten der Entwicklungsmaßnahme entstehen. Auch die Ergebnisse der vorliegenden Stichprobe sprechen für eine weiterhin hohe Bewertung des Bauchgefühls (43%). Obwohl ein klar strukturierter Empfehlungs- und Auswahlprozess zu valideren Ergebnissen führen dürfte, ist ein solcher in den meisten Unternehmen bis dato nicht vorhanden, wie mehrere Studien anmerken (Schilling & Weber 2020, Kanning & Finke 2019).

2.3. Coaching als Führungsansatz

2.3.1. Einstellungen der Top Führungskräfte zu Coaching

Coaching wird heute vielfach als ein wichtiges Instrument der Führung angesehen. Allerdings zeigt unsere Studie: Dieser Anspruch ist noch nicht überall Realität. Zwar stimmten 46% der Befragten der Aussage ziemlich (32%) oder sehr (14%) zu, dass Coaching ein selbstverständlicher Teil des Führungsrepertoires in ihren Unternehmen ist. Doch ein Viertel fand diese Aussage nicht oder selten zutreffend, 33% stimmten für „mittelmäßig zutreffend“. Ob bzw. wie schnell sich das ändert, hängt unter anderem davon ab, welche Rolle Coaching in der Weiterentwicklung von Führungskräften spielt.

Immerhin 54% der Befragten gaben an, dass Coaching-Techniken oft bis immer in Trainings für Führungskräfte einfließen. Nur etwa ein Fünftel der Befragten (21%) gaben an, dass das selten oder nie der Fall sei.

2.3.2. Bestehende Rollenkonflikte

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es seit langem eine Debatte zum Thema „Führungskraft als Coach“. Eine Mehrheit der Autor:innen lehnt es dabei ab, dass Führungskräfte eine „reine“ Coaching-Rolle gegenüber ihren Mitarbeiter:innen spielen. Die diametrale Ausrichtung von Coaching (ergebnisoffene Potentialentfaltung) und Führung (Performance & Leistungsbewertung) wird als zentrales Argument aufgeführt. Daneben sprechen Punkte wie Privatsphäre, Rollenunklarheit (Double-Bind-Situation) oder auch die Verwässerung eines professionellen Coaching Ansatzes laut Literatur dagegen (Lange und Weber 2020). Die Tatsache, dass die Führungskraft Teil des Systems

ist, gefährde die unbedingt vorausgesetzte Neutralität, Distanz, Diskretion und Unvoreingenommenheit im Coaching Prozess. Ein bewusstes Adressieren der möglichen Herausforderungen, die in dieser „Janusköpfigkeit“ einer coachenden Führungskraft stecken, sowie eine klare Begrenzung mit Blick auf die Thementiefe im Mitarbeiter:in Coaching erscheinen vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse unbedingt notwendig.

Für die Befragten in unserer Studie spielt ein solcher potenzieller Rollenkonflikt – Coach und Vorgesetzte:r in einer Person – scheinbar keine große Rolle. Nur 18% stimmen der Frage nach dem Rollenkonflikt (Zustimmung sehr bis ziemlich) zu. Dagegen stimmten 58% der Befragten gar nicht oder wenig zu. Bei denjenigen, die eine Coaching Ausbildung durchlaufen haben lag dieser Wert allerdings nur bei 51%.

Der Grund dafür liegt vermutlich in einem weiteren Verständnis von Coaching im Führungsalltag. Coaching als Führungspraxis wird von Unternehmensvertreter:innen wohl weniger als „individuelles Coaching“ interpretiert und stattdessen als Führung mit Hilfe von Coaching-Techniken gesehen. So ist es wahrscheinlich, dass beispielsweise die Begleitung der Mitarbeiter:innen durch Führungskräfte mit Hilfe von Fragestellungen anstelle von Anweisungen bereits als Coaching angesehen wird. Leider können wir dies jedoch nur vermuten, da die entsprechenden Fragen in unserer Studie – das sei selbstkritisch angemerkt – nicht vollständig trennscharf formuliert waren.

3. Fazit & Empfehlung

Coaching ist eine wirksame Maßnahme – so sieht es die Mehrheit der Befragten. Die Ergebnisse dieser Studie unterstreichen dabei die positiven Forschungsergebnisse vorangegangener Studien. Coaching hat sich nach der Kategorie der Trainings und Seminare als häufigste Entwicklungsmaßnahme in standardisierten Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte etabliert. Besonders obere und mittlere Führungskräfte sowie High Potentials nehmen Coaching in Unternehmen bereits in Anspruch. In Anbetracht der hohen Wirksamkeit empfiehlt sich eine Ausweitung auf weitere Führungskräfte, aber auch auf Personengruppen ohne Führungsverantwortung, wie zum Beispiel Fachkräften. Insbesondere bei der Stärkung der eigenen Persönlichkeit und der Hebung eigener Potentiale, dem Lösen von Konflikten und der Verbesserung des Kommunikationsstils kann Coaching auch für weitere Zielgruppen eingesetzt werden.

Argumente gegen die Ausweitung von Coaching in Unternehmen, wie mangelnde zeitliche und finanzielle Möglichkeiten, erscheinen in Anbetracht der Wirksamkeit von Coaching in dieser Studie wenig plausibel. Dennoch bräuchte es, um diesen Argumenten wirksam zu begegnen, einer soliden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Voraussetzung dafür ist wiederum eine standardisierte Evaluation der Coaching-Maßnahmen, die jedoch in vielen Unternehmen fehlt. Sicherlich muss Coaching als dynamischer Prozess zweier Individuen von standardisierten Dienstleistungen und deren Evaluation differenziert betrachtet und abgegrenzt werden. Jedoch bedarf es einer Bereitschaft der Unternehmen, pro-aktiv eigene geeignete Evaluationsgrundlagen zu schaffen und diese kontinuierlich weiterzuentwickeln. Idealerweise geschieht dies unter Einbezug der Coachs. Die Professionalisierung von Coaching und die Etablierung von Entscheidungsgrundlagen für Coaching in Unternehmen können davon immens profitieren.

Coaching als Führungsinstrument ist relativ weit verbreitet. Für knapp die Hälfte der Befragten sind Coaching-Techniken selbstverständlicher Teil des Führungsrepertoires. Rollenkonflikte wie die Ergebnisoffenheit eines Coachs gegenüber der Ergebnisorientierung einer Führungskraft wurden von den Studienteilnehmer:innen nur teilweise gesehen – vermutlich, weil sie Coaching im Kontext der Studie als Führung mit Hilfe von Coaching-Techniken verstehen. Dennoch sollten Unternehmen sich mit dieser Frage auseinandersetzen und klar definieren, was genau Coaching im Kontext von Führung umfassen kann. Die Autor:innen dieser Studie plädieren für eine klare Trennung der Führungskraft als Coach – hier sehen wir ein hohes Konfliktpotenzial – und der Führungskraft, die Coaching-Techniken in ihren Führungsstil integriert. Auch im letzteren Fall muss geklärt sein, wann der Einsatz von Coaching-Techniken angemessen und sinnvoll ist. Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn die Führungsperson ihre Mitarbeiter:innen bei der Lösung eines Problems unterstützt, die eigentliche Entscheidung aber bei den Mitarbeiter:innen verbleibt.

Die relativ hohe Verbreitung von Coaching-Techniken deutet auf ein sich änderndes Rollenverständnis von Führung hin. Anstelle der Führungskraft als Entscheider:in und Expert:in treten Kompetenzen wie die Befähigung von Mitarbeiter:innen zu Autonomie und eigenverantwortlichem Handeln in den Vordergrund. Diese schon länger zu beobachtende Verschiebung dürfte sich auch künftig weiter fortsetzen. Damit wird auch Coaching als Führungsinstrument weiter an Bedeutung gewinnen.

Literatur

- Dollinger, A. & Limpächer, S. (Hrsg.). Internes Coaching. Praxisberichte, Prozesse, Methoden. Weinheim: Beltz Verlag
- Hofmann-Thews, Wiebke (2011). Coaching - Zeichen für Stärke oder für Schwäche. Akademiker Verlag
- Kanning, U. & Finke, S.. (2019). Wie wählen Unternehmen Coaches aus? Eine wissenschaftliche Studie gibt Aufschluss. Coaching Magazin 12①, 50-54 <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/wie-waehlen-unternehmen-coaches-aus>
- Lange, C. & Webers, T. (2020): Die Führungskraft als Coach aus Mitarbeitersicht - Eine qualitative Studie. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Rauen, C. (2020). RAUEN Coaching Marktanalyse 2020. <https://www.rauen.de/verlag/coaching-marktanalyse.html>
- Schermuly, C. (2019). Erfolgreiches Business-Coaching. Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche Weinheim: Beltz Verlag
- Schilling, L. & Weber, T. (2020). Coach Auswahl durch Unternehmen - ritualisierte Selbstberuhigung im Closed Shop? (2020). <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-020-00038-w>
- Stephan, M. & Rötze C. (2018). Coaching Marktanalyse 2016/17. Ergebnisse der 4. Marburger Coaching Studie 2016/17. https://www.uni-marburg.de/en/fb02/research-groups/business-administration/bwl01/research/2018-01_coaching_onlineversion.pdf
- Theeboom, Tim; Beersma, Bianca & van Vianen, Annelies E. M. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. The Journal of Positive Psychology, 9, S. 1-18.

Danksagung

An dieser Stelle möchten wir uns bei all denjenigen bedanken, die uns bei der ersten Quadriga Coaching-Studie unterstützt haben.

Zunächst gebührt unser Dank all jenen, die mit ihrer Teilnahme an der Befragung diese Studie erst möglich gemacht und damit wesentlich zum Ergebnis dieser Arbeit beigetragen haben.

Ein besonderer Dank gilt Thomas Egle, Ausbildungsleiter und Dozent an der Quadriga Hochschule, und Linda Becker, Senior Specialist bei Egon Zehnder, die konzeptionell maßgeblich an der Erstellung der Studie beteiligt waren. Auch für ihre hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik möchten wir uns bei ihnen herzlich bedanken.

Ebenfalls möchten wir Johanna Führ für ihre Unterstützung bei der Auswertung der Daten danken.



Über die Quadriga Hochschule

Die Quadriga Hochschule Berlin ist eine private Hochschule für Management in den Bereichen Human Resources, Business Coaching, Public Relations und Kommunikation, Politik und Public Affairs, Vertrieb und Marketing. Die staatlich akkreditierte Hochschule leistet interdisziplinäre Wissensvermittlung und einen hohen Praxisbezug in Forschung und Lehre. Die Studierenden profitieren von einem starken Netzwerk zur Karriereförderung in den jeweiligen Berufsfeldern.

Neben berufsbegleitenden Master- und MBA-Studienprogrammen sowie einer Business Coach Ausbildung werden zahlreiche Weiterbildungsformate auf Executive Education Level angeboten, wie Tagungen, Seminare, E-Learning-Kurse und Kompaktstudiengänge.

Die Quadriga Hochschule Berlin ist Teil des international ausgerichteten Unternehmens Quadriga, dem Knowledge- Hub für exzellente Bildung, Information, Vernetzung und Business-IT-Lösungen.

EgonZehnder

Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Kontakt

Quadriga Hochschule Berlin
Werderscher Markt 13
10117 Berlin

+49 (0)30 44 72 94 00
www.quadriga-hochschule.com



Prof. Dr. Wolfhart Pentz

Professor für Führung- und Personal-
entwicklung, Quadriga Hochschule,
Director Leadership Advisory, EZI

wolfhart.pentz@quadriga.eu



David Nitschke

Director of Coaching
and Training Programs
Quadriga Hochschule Berlin

david.nitschke@quadriga.eu