

Abschlussarbeit zur Ausbildung als systemischer Coach bei InKonstellation

Name des Teilnehmers:

Bastian Hannes Franke

Name der Arbeit:

Über das Potential von Coaching in Organisationen

Thema der Arbeit:

Organisationsentwicklung

Ort & Zeitraum der Ausbildung:

Hannover, 2025 – 2026

Inhalt

Einleitung.....	1
Was ist Coaching?.....	2
Was ist Coaching nicht?.....	3
Welche Potentiale birgt Coaching?.....	5
Coaching nur für Führungskräfte? & Coaching durch Führungskräfte?	6
Fazit	7
Literaturverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	9

Einleitung

Coaching als Maßnahme und Instrument im Bereich der Personalentwicklung ist eine stark im Wachstum begriffene Disziplin. Die International Coach Federation (ICF) ist der nach eigener Bezeichnung größte Berufsverband für Coaches weltweit. In Zusammenarbeit mit PwC¹ veröffentlicht der Verband seit 2007 unregelmäßig die ICF Global Coachings Study, in der u.a. die wirtschaftliche Bedeutung von Coaching untersucht wird. Dabei beschreiben die Studien seit 2007 ein Wachstum der globalen Umsatzzahlen von 1,5 Mrd. US-Dollar bei 30.000 professionell arbeitenden Coaches weltweit auf 5,34 Mrd. US-Dollar bei ca. 130.000 Beschäftigten für 2025 und enormen Wachstumsraten in den vergangenen Jahren (Bozer & Delegach, 2019; ICF & PwC, 2026).

Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der akademischen Auseinandersetzung nimmt die Bedeutung von Coaching zu, wenngleich aktuelle Studienlagen, die noch immer unzureichenden theoretische Basis dieser Personalentwicklungsmaßnahme unterstreichen. Nichts destotrotz ist die Wirkung von Coaching evident (Cannon-Bowers et al., 2023; Jones et al., 2016).

In dieser Ausarbeitung soll es um die Wirkung und Möglichkeiten von Business-, Executive bzw. Workplace-Coaching² sowie die Limitationen bzw. Gefahren im Coachingsprozess in Abgrenzung insbesondere zur therapeutischen Bearbeitung von Pathologien gehen. Dazu wird zunächst beschrieben, was Coaching ist und was nicht. Im Anschluss werden Potentiale aufgezeigt. Weiter geht es um Coaching als Maßnahme bei Führungskräften, aber auch um die Chancen, die es für andere Arbeitnehmer:innen eröffnet und auch, wie diese genutzt werden könnten. Im Kern geht es also um eine kurze Einführung und Abschätzung der Potentiale von Coaching im Arbeitskontext oder um die Frage: Was kann Coaching für Mitarbeitende leisten?

¹ <https://www.pwc.de/> [07.02.2026]; PricewaterhouseCoopers ist eine der größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften der Welt.

² In englischsprachiger Literatur wird regelhaft von *workplace coaching* gesprochen. Diese Bezeichnung wird fortan auch in dieser Arbeit genutzt in der hier genutzten Variante genutzt: Workplace-Coaching oder auch einfach Coaching. In dieser Arbeit geht es, sofern nicht anders benannt, um diese Form des Coachings. Dabei beschreibt Coaching in diesem Kontext zunächst regelhaft die Arbeit mit Führungskräften, vgl. etwa Strobl (2024).

Was ist Coaching?

„Die ICF definiert Coaching als ‚partnerschaftlichen und zum Nachdenken anregenden Prozess, der Menschen und Organisationen kreativ dabei unterstützt, ihr persönliches und professionelles Potential zu steigern.‘“ (ICF, o. J.)

Die ICF liefert mit diesem einleitenden Zitat damit laut (Cannon-Bowers et al., 2023) eine weit- hin akzeptierte Definition dessen, als was Coaching verstanden wird³. Dabei geht es nach (Jones et al., 2016) also um eine Lern- und Entwicklungsmethode, die einen positiven Wert für den Coachee mittels einer reflexiven, ziel-orientierten und gemeinschaftlichen Beziehung in einem 1vs1-Setting mit dem Coach erzeugt. Die Autor:innen (ebd.) weisen darüber hinaus auf vier Grundbedingungen hin, die allgemein als Merkmale von Coaching verstanden werden: (1) Aufbau und Pflege einer helfenden Beziehung, (2) eine formelle Vereinbarung mit Entwicklungszielen, (3) das Erfüllen der Ziele sowie (4) die Bereitschaft des Coachees.

Leitend sind für den Coach nach ICF (o. J.) dabei vier Aspekte, die auf der Definition als Grund- verständnis oder Haltung aufsetzen: Die coachende Person wird (1) „in völliger Übereinstim- mung mit dem Klienten erarbeiten/definieren, was dieser im Coachingprozess erreichen und erzielen möchte, (2) den Klienten ermutigen, sich selbst und seine/ihre Möglichkeiten zu ent- decken, (3) den Klienten bei der Entwicklung von eigenen Lösungen und Strategien begleiten und (4) stets die Eigenverantwortlichkeit des Klienten anerkennen und die Ergebnisverantwor- tung und Zuständigkeit jederzeit beim Klienten belassen“⁴.

Coaching ist eine konkrete Form des Gesprächs. In diesem Dialog regt der Coach den Coa- chee durch Fragen zum Denken und Reflektieren an ohne Hinweise oder Ideen zur unmittel- baren Lösungsfindung hineinzugeben. Dabei ist die Arbeit auf ein konkretes Ziel ausgerichtet und die Rollenklarheit unverrückbar definiert und eindeutig. Der Coach hat zu jedem Zeitpunkt die Verantwortung der Prozessteuerung, begegnet seinem Gegenüber auf Augenhöhe und hilft dem Coachee bei der Lösungsfindung ohne selbst Lösungsansätze zu präsentieren (Strobl, 2024; Wrede & Wiesenthal, 2018b): „Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten und seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effek- tive Ergebnisse zu erreichen“ (Schreyögg, 2019, S. 19).

³ Zu den Kontroversen über verschiedene Definitionen und den Umstand des nicht geschützten Begriffs vgl. bspw. (Cannon-Bowers et al., 2023; Jones et al., 2016; Strobl, 2024)

⁴ Die ICF verweist für eine genauere Auseinandersetzung mit den sich hieraus für die Praxis ergebenden Ableitungen auf die von ihr beschriebenen Kernkompetenzen und Ethikstandards: <https://coachingfederation.de/werte-und-ethik/> [07.02.2026]

Was ist Coaching nicht?

Wie beschrieben, ist Coaching also ein angeleiteter und dialogischer Reflexions- und Erkenntnisprozess, innerhalb dessen der Coachee unter Anleitung selbst Lösungen entwickelt. Darüber hinaus gibt es allerdings eine Fülle weiterer Dialogformate, die in Abgrenzung hierzu zu sehen und auch zu markieren sind, weil die jeweilige Passung in Abhängigkeit der Erwartung der die Leistung in Anspruch nehmenden Person steht. Folgend wird eine Auswahl von anderen Dialogformen in Anlehnung an (Wrede & Wiesenthal, 2018a) abgegrenzt.

Beratung findet immer in einem Gefälle, nicht auf Augenhöhe, statt. Sie wird in der Erwartung erteilt, dass die beratende Partei über Wissen verfügt, das zur Lösung des vorgebrachten Problems beitragen oder es sogar final auflösen kann. Wenngleich durch die Inanspruchnahme der Beratungsleistung auf der Gegenseite im Rückblick Wissen entsteht, ist nicht die selbstständige Genese einer Lösung intendiert, sondern das Bereitstellen einer solchen.

Mentoring ist ebenfalls ein Gefälle immanent. Eine erfahrene Person soll dabei mit einer weniger erfahrenen Person in den Austausch treten, um dabei bestenfalls voneinander in unterschiedlichen Themenfeldern zu lernen. Hierbei besteht kein klar zu definierendes Ziel, sondern eher die Idee, wechselseitig und intendiert von der Beziehung zu profitieren.

Training hat klar definierte Ziele, die dabei bereits vorher feststehen. Das Ziel ist die Vermittlung von konkreten Kompetenzen, um hier gesteuert Aufwüchse über Übungsmöglichkeiten zu realisieren. Dabei besteht wiederum und überdies ein klares Gefälle zwischen jenen, die die Kompetenzen bereits besitzen und diese vermitteln sowie jenen, denen sie beigebracht werden sollen.

Supervision ist definitorisch ähnlich kontrovers beschrieben wie Coaching. In Organisationen angewandt kann sie nach (2014) als Arbeit an den Beziehungsqualitäten innerhalb eines Systems verstanden werden. Dabei ist das Ziel demnach wieder ebenso vorher definiert, wie die Expertise der anwendenden Person ein Gefälle der Beteiligten eröffnet (Schigl et al., 2020; Wrede & Wiesenthal, 2018a)

Psychotherapie fragt „nach dem ‚Warum und Woher‘ einer psychischen Verletzung“ (Wrede & Wiesenthal, 2018b, S. 21), setzt also das Vorhandensein einer psychischen Pathologie voraus, die nach Schreyögg et al. (2019) Coaching sogar als kontraindiziert erscheinen lassen kann. Reichart und Pusch (2023) schreiben in der Auseinandersetzung mit Coaching und Therapie von beiden als Extreme eines Spektrums, weil die Übergänge analog zu Krankheit und Gesundheit fließend seien. Wenngleich laut den Autorinnen keine klare definitorische Trennung der beiden Begriffe in der bisherigen Forschung bestünde, sei doch gesetzlich deutlich

geregelt, was als Coach getan bzw. nicht getan werden darf: Therapieren. Konkreter bedeutet dies, dass Coaches weder diagnostizieren noch behandeln dürfen und jedwede Zuwiderhandlung strafbar ist, sofern keine Approbation oder Heilpraktikererlaubnis vorliegt und darüber das Coachingsverhältnis aufgelöst wird. Weitergehend bieten Reichart und Pusch (2023, S. 253) eine Gegenüberstellung von Parametern, die aus ihrer Sicht die besser Unterscheidung von Coaching und Therapie erlaubt (Abb. 1).

Coaching	Therapie
Der Coach hat Fachkenntnisse und ggf. Ausbildung zum Coach (nicht einheitlich, unterschiedliche Qualitätsstandards)	Therapeut hat Heilkundeerlaubnis (staatliche Prüfung) oder Approbation, diagnostische und therapeutische Expertise (bei Ärzten und psychologischen Psychotherapeuten durch Studium, Staatsexamina, Facharztweiterbildung, Therapieausbildung mit hohen Selbsterfahrungsanteilen und Supervision); regelmäßige Fortbildungen sind zum Erhalt der Approbation vorausgesetzt
Kein gesetzliches Berufsrecht, dennoch Normen und Regelungen zur Verschwiegenheitspflicht	Arzt oder Psychotherapeut unterliegen aufgrund ihres Berufsrechts der Schweigepflicht
Klienten (Coachee) ist gesund	Klienten (Patienten) hat psychische Störungen mit Krankheitswert, Diagnose liegt vor. Patient ist bedürftiger
Meist geringerer Leidensdruck	Meist stärkere Leidensdruck vorhanden
Konkrete, abgrenzbare Fragestellungen des Berufs- oder Privatlebens	Diagnostik und dementsprechende, meist Diagnosespezifische Behandlung, z. B. von Depression oder Angststörungen
Beziehung auf Augenhöhe, die Rolle des Coaches ist weniger direktiv und die Haltung des „Nicht-Wissens“ steht im Vordergrund	Beziehung zwischen „gesundem Therapeuten“ zu „erkranktem Patienten“; Therapeut eher direktiver, mehr Psychoedukation, Therapeut eher als Experte (sollte auch auf Augenhöhe erfolgen). Der Therapeut ist oftmals aktiver, konfrontierender und deutender
Psychologische Beratung bzw. Coaching, in dem es um nicht krankheitswertige Probleme des (Berufs-) Alltags geht, muss selbst finanziert werden	Therapie wird von den privaten bzw. gesetzlichen Krankenkassen übernommen, wenn es sich um anerkannte Verfahren handelt und eine Diagnose nach der Internationalen Klassifikation von Erkrankungen der WHO gestellt worden ist
Coaching kann als Business-Coaching steuerlich geltend gemacht werden und zählt damit zur persönlichen Aus- und Weiterbildung	-
Coaching und Beratung sind mehrwertsteuerpflichtig	Therapie unterliegt in Deutschland keiner Mehrwertsteuerpflicht
Zeitlich kürzer und weniger hoch frequent. (Allerdings gibt es auch Coachees, die über Jahre niederfrequent begleitet werden.)	Meist wöchentliche Sitzungen, von Kurzzeittherapie über 12 Stunden bis hin zur Langzeittherapie bis zu 60 Stunden
Im Coaching geht es schneller um die Lösungsorientierung	In der klassischen Therapie wird eine ausführliche biografische Anamnese erhoben; stärkerer Vergangenheitsbezug, der in die Veränderung problematischer Muster einbezogen wird
Coaching kann im Unternehmenskontext angeboten und finanziert werden	Therapie findet im privaten Bereich statt

Abbildung 1: Unterschiede von Coaching & Therapie
Eigene Darstellung nach Reichart & Pusch (2023, S. 253)

Welche Potentiale birgt Coaching?

*„Two major consequences of the contemporary work environment, which can be characterized by its volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, are a growing focus on employees being agile and flexible when learning to perform successfully, and for organizations to remain vibrant and competitive”.
(Bozer & Delegach, 2019, S. 377)*

Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung in Unternehmen wird zunehmend erforscht. Dabei zeigt sich deutlich, dass Coaching grundsätzlich positive Effekte hervorruft und als Intervention die Ergebnisse in Organisationen verbessert. Insbesondere im Hinblick auf affektive (Einstellungen, z.B. Selbstwirksamkeit, Zufriedenheit) und fähigkeitsbezogene (Lernen, von z.B. Führungs- oder Digitalkompetenzen) Auswirkungen zeigt sich evident die Effektivität von Coaching (Cannon-Bowers et al., 2023; Jones et al., 2016).

Gil Bozer und Rebecca Jones (2018) zeigen am Potential von Coaching zur Steigerung der Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden beispielhaft, wie wirkmächtig diese Intervention sein kann. So beschreiben sie in ihrer Arbeit ebenfalls, dass Coaching über die Steigerung der Selbstwirksamkeit indirekt den Erwerb von Wissen und Fähigkeiten erleichtert, aber auch den Glauben an die eigenen Fähigkeiten steigern kann und Personen motiviert, sich höhere Ziele zu stecken. Die Arbeitsergebnisse werden tendenziell besser und insgesamt steigt die Arbeitszufriedenheit, die Resilienz und die Aufmerksamkeit. Demnach kann Coaching durch die Steigerung von Motivation, Engagement und Leistung Voraussetzungen für Lernen und Entwicklung auf individueller und organisationaler Ebene schaffen (Cannon-Bowers et al., 2023; Jones et al., 2016).

Wie im einleitenden Zitat bereits angeklungen, scheint Coaching insbesondere in einer sich verändernden Arbeitswelt vor diesem Hintergrund von zunehmender Bedeutung, denn Konzepte wie VUCA und BANI⁵ verdeutlichen, welchen Stellenwert Fähigkeiten wie Lernen und das Antizipieren von Lernbedarfen haben und haben werden. Das World Economic Forum (2025) beschreibt die sich massiv verändernden Bedarfe hinsichtlich notwendiger Kompetenzen am Arbeitsmarkt. Eben weil dieser Wandel durch Organisationen begleitet und gestaltet werden muss, adressiert Coaching als Maßnahme zur Personalentwicklung eine extrem potente Möglichkeit, lernende Organisationen aufzubauen und Change-Prozesse durch resilientes Personal kontinuierlich zu gestalten. Denn „Coaching ermöglicht einen autonomen Perspektivenwechsel“ (Kutz, 2023; Strobl, 2024, S. 270).

⁵ Vgl. (Kutz, 2023)

Coaching nur für Führungskräfte? & Coaching durch Führungskräfte?

Coaching wird regelhaft als Instrument der Personalentwicklung für das mittlere und obere Management angewandt, wobei sich deutlich andere Anforderungen an die jeweiligen Coaches stellen (Strobl, 2024). Unbenommen bleibt dabei das beschriebene Potential des Coachings. Die Universität Marburg zeigt in der letzten Erhebung ihrer Coaching-Studie (Stephan & Rötz, 2018) die deutliche Verteilung hinsichtlich der Hierarchieebenen, auf der Coaches arbeiten: Im mittleren und gehobenen Management. Zu ähnlichen Befunden kommt die Quadriga Hochschule um Pentz et al. (2021, 2022)⁶, wonach Fachkräfte und andere Gruppen kaum von Coachings in jedweder Form profitieren bzw. daran teilnehmen.

Pentz et al. (2022, S. 12) schichten diesen Befund allerdings ab und leuchten aus, was sie in Anlehnung an bestehende Literatur *Managerial Coaching* nennen und definieren „als die Anwendung von Führungspraktiken, die die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten von Mitarbeitenden [...] aktivieren und erweitern.“ Diese Form des Coachings wird dabei als durchaus verbreitet beschrieben und von den befragten Führungskräften nach eigener Aussage zu 74% wenigstens gelegentlich bis immer genutzt. Dabei zeige sich den Daten eine deutliche unterschiedliche Selbsteinschätzung in Abhängigkeit der eigenen Lernpräposition. So wenden Führungskräfte mit einer abgeschlossenen Coachings-Ausbildung oder zumindest anteilig erfolgreicher Vermittlung von Coachingstechniken im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen deutlich häufiger entsprechende Techniken an (Pentz et al., 2022).

Dabei zeigt sich durchaus, dass das Coaching durch Führungskräfte positive Effekte auf die Entwicklung individueller Leistung und affektiver sowie insgesamt arbeitsplatzbezogener Einstellungen und Verhaltensweisen haben kann (Mowat et al., 2025; Ribeiro et al., 2021). Dabei wird allerdings die Frage nach systemischen Rollenkonflikten bedeutend. Pentz et al. (2022) stellen diesen dar und begegnen diesem mit der Empfehlung, situativ unbedingte Klarheit im Rollenverhältnis zu schaffen und so deutlich zu machen, ob und inwiefern es sich im jeweiligen Moment um tatsächliches Coaching oder intendiert um Bewertung oder gezielte Ergebnisverantwortung als Führungskraft geht. Insgesamt ist darüber das konkrete Setting zu sehen: Gezieltes Coaching in einem gesteckten Rahmen durch die Führungskraft hat mehr Potential als nebenbei angewendete Einzelmethoden (Mowat et al., 2025).

⁶ Die Autor:innen verweisen hierbei noch auf High Potentials als ebenfalls stark adressierte Gruppe.

Fey et al. (2022) beschreiben darüber hinaus das mögliche Potential einer weiteren Form des Coachings: Peer-Coaching. Eine Variante, die im Kontext der BANI- & VUCA-Welt besonderes Potential zur Entlastung von Führungskräften bieten könnte.

Fazit⁷

„Letztlich geht es in Organisationen jedoch immer primär um menschliche Nahtstellen und nicht um digitale Schnittstellen. Um auch in der Zukunft erfolgreich sein zu können, werden Führungskräfte vor allem auch im Bereich des systemisch vernetzten Denkens und der Soft Skills vermehrt Kompetenzen aufweisen müssen. Coaching bietet gerade dafür eine Unterstützung wie kein anderes Instrument der Personalentwicklung.“ (Strobl, 2024, S. 274)

Coaching hat sich als zentrales Instrument der Personalentwicklung etabliert, das nicht nur Führungskräfte, sondern zunehmend alle Mitarbeitenden unterstützt. Es fördert Selbstwirksamkeit, Resilienz und Lernfähigkeit – Fähigkeiten, die in einer von VUCA- und BANI-Bedingungen geprägten Arbeitswelt entscheidend sind. Durch Coaching können Organisationen lernfähiger werden und Change-Prozesse aktiv gestalten.

Allerdings ist Coaching kein Allheilmittel. Seine Wirksamkeit hängt von klaren Rollen, professioneller Umsetzung und der Passung zu den Zielen ab. Besonders wichtig ist die Abgrenzung zur Therapie, um ethische und rechtliche Grenzen zu wahren. Coaching durch Führungskräfte oder Peer-Coaching kann die Reichweite erhöhen, erfordert jedoch klare Rahmenbedingungen, um Rollenkonflikte zu vermeiden.

Zusammenfassend ist Coaching ein wertvolles Werkzeug, um Potenziale in Organisationen zu entfalten. Sein Erfolg liegt in der zielgerichteten, reflektierten Anwendung – stets unter Berücksichtigung seiner Grenzen und Herausforderungen.

⁷ Dieses Fazit wurde mit generativer KI, dem LLM Mistral erstellt. Der Rest der Arbeit ist eine Eigenleistung des Autors.

Literaturverzeichnis

- Bozer, G., & Delegach, M. (2019). Bringing Context to Workplace Coaching: A Theoretical Framework Based on Uncertainty Avoidance and Regulatory Focus. *Human Resource Development Review*, 18(3), 376–402. <https://doi.org/10.1177/1534484319853098>
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, 1204166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
- ECVision. (2014). *ECVision. Ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching* [Glossar]. https://www.oevs.or.at/fileadmin/oevs_website/user_upload/ECVision_Glossar_deutsch_englisch.pdf
- Fey, N., Nordbäck, E., Ehrnrooth, M., & Mikkonen, K. (2022). How peer coaching fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering company. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100864. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100864>
- ICF. (o. J.). *ICF Definition*. Abgerufen <https://coachingfederation.de/wer-wir-sind/#definitioncoaching>
- ICF, & PwC. (2026, Februar 7). *ICF Global Coaching Study*. <https://coachingfederation.org/resources/research/global-coaching-study/>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Kutz, A. (2023). Definitionen. In A. Kutz, *Systemik für ganzheitliche Resilienz im permanenten Wandel der agilen VUCA/BANI-Welt* (S. 3–13). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43006-1_2
- Mowat, J. W., Haar, J., & Forsyth, D. (2025). The impact of formal workplace coaching on employee outcomes: A matched sample analysis. *Human Resource Development International*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/13678868.2025.2549541>
- Pentz, W., Nitschke, D., & von Wittgenstein, L. (2021). *Coaching für Führungskräfte. Wirksamkeit und Verbreitung in Unternehmen* (No. 1; Quadriga Coaching Studie). Quadriga Hochschule. https://www.quadriga-hochschule.com/app/uploads/2022/11/QHS_Erste-Coaching-Studie-2021.pdf
- Pentz, W., Nitschke, D., von Wittgenstein, L., & Schilling, L. (2022). *Die Führungskraft als Coach. Verbreitung von Managerial Coaching in Unternehmen* (No. 2; Quadriga Coaching Studie). Quadriga Hochschule. https://www.quadriga-hochschule.com/app/uploads/2022/11/QHS_Zweite-Coaching-Studie-2022.pdf
- Reichhart, T., & Pusch, C. (2023). Abgrenzung Gesundheit und Krankheit sowie Coaching und Therapie. In T. Reichhart & C. Pusch, *Resilienz-Coaching* (S. 251–263). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37432-7_20
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres De Oliveira, R., & Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Schigl, B., Höfner, C., Artner, N. A., Eichinger, K., Hoch, C. B., & Petzold, H. G. (2020). Zum Verständnis von Supervision. In B. Schigl, C. Höfner, N. A. Artner, K. Eichinger, C. B. Hoch, & H. G. Petzold, *Supervision auf dem Prüfstand* (S. 13–26). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27335-4_3

Schreyögg, A. (2019). Begriffsbestimmungen. In *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (5. Aufl., S. 18–21). https://www.dbvc.de/_Resources/Persistent/9/7/c/5/97c54d38f378d6ea9b05bb367b8202e844ec82a8/DBVC%20Coaching%20Kompendium%202019.pdf (Ursprünglich erschienen DBVC)

Schreyögg, A., Bachmann, T., & Dallüge, T. (2019). Abgrenzung zu anderen Beratungsformen. In *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (5. Aufl., S. 28–35). https://www.dbvc.de/_Resources/Persistent/9/7/c/5/97c54d38f378d6ea9b05bb367b8202e844ec82a8/DBVC%20Coaching%20Kompendium%202019.pdf (Ursprünglich erschienen DBVC)

Stephan, M., & Rötz, C. (2018). *Coaching-Marktanalyse 2016/17. Ergebnisse der 4. Marburger Coaching Studie 2016/17* (Nos. 18–01; Discussion Papers on Strategy and Innovation). Universität Marburg. https://www.uni-marburg.de/en/fb02/research-groups/business-administration/bwl01/research/2018-01_coaching_onlineversion.pdf

Strobl, H. (2024). Coaching als wirksames Instrument zur Kulturgestaltung in einer VUCA- bzw. BANI-Welt. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur als Strategie* (S. 253–276). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42755-9_12

World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

Wrede, B. A., & Wiesenthal, K. (2018a). Coaching im Unterschied zu anderen hilfreichen Dialogen. In B. A. Wrede & K. Wiesenthal, *Coaching für Industrie 4.0* (S. 17–27). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56394-6_3

Wrede, B. A., & Wiesenthal, K. (2018b). Was ist Coaching? In B. A. Wrede & K. Wiesenthal, *Coaching für Industrie 4.0* (S. 9–16). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56394-6_2

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:

Unterschiede von Coaching & Therapie. Eigene Darstellung nach Reichart & Pusch (2023)