

Die Führungskraft als Coach

Verbreitung von Managerial Coaching
in Unternehmen

2. Quadriga Coaching Studie 2022



Wolfhart Pentz, David Nitschke,
Leonie von Wittgenstein, Louisa Schilling

Wolfhart Pentz, David Nitschke, Leonie von Wittgenstein,
Louisa Schilling (2022): Die Führungskraft als Coach –
Verbreitung von Managerial Coaching in Unternehmen.
2. Quadriga Coaching Studie

1. Auflage 2022

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

Inhalt

Vorwort	4
Executive Summary	5
1. Einleitung	5
1.1 Erläuterung der allgemeinen Fragestellung	5
1.2 Methodisches Vorgehen	5
1.3 Demografie der Stichprobe	6
2. Ergebnisse	8
2.1 Allgemein	8
2.1.1 Trends setzen sich fort	8
2.1.2 Online Coaching und Einfluss der COVID-19 Pandemie	10
2.2 Managerial Coaching	12
2.2.1 Coaching als etabliertes Führungsinstrument?	14
2.2.2 Auflösung des Rollenkonflikts?	15
3. Fazit & Empfehlung	16
Literatur	18
Danksagung	20
Über die Quadriga Hochschule	21
Über Egon Zehnder	21
Kontakt	22

Vorwort

„Coaching matters“ – so lautet die auf den Punkt gebrachte Zusammenfassung der zweiten Quadriga Coaching Studie. Denn Coaching bleibt eines der zentralen Instrumente der Führungskräfteentwicklung in deutschen Unternehmen. Dabei wird Online-Coaching zur attraktiven Alternative zum Präsenz-Coaching mit ähnlicher Wirksamkeit und großem Potential – auch über die Einschränkungen der COVID-19 Pandemie hinweg.

In der ersten Studie wurde das Thema „Coaching als Führungstechnik“ bereits als zeitgemäßer und verbreiteter Führungsstil mit hoher Akzeptanz dargestellt. In Anlehnung an den angelsächsischen Begriff des „Managerial Coaching“ geht die aktuelle Studie einen Schritt weiter. So zeigen wir, welche Methoden im Alltag der Führungskräfte als Coaching-Techniken bereits zum Einsatz kommen und welchen Einfluss Weiterbildungsmaßnahmen auf den sicheren Umgang von Managerial Coaching haben.

Auch die vorliegende zweite Quadriga Coaching Studie zielt darauf ab, die Rolle von Coaching – von und für Führungskräfte in Unternehmen – besser zu verstehen. Grundlage dafür sind die Antworten von 1.837 Personalentwickler:innen und (Top-)Führungskräften. Diese ermöglichen einen umfassenden Einblick in Coaching und Managerial Coaching in Unternehmen und dessen Mehrwert, aber auch deren Herausforderungen und potentielle Risiken für Führungskräfte.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Prof. Dr. Wolfhart Pentz

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

wolfhart.pentz@quadriga.eu



David Nitschke

Executive Director am Institut für Coaching und Leadership (ICL) Quadriga Hochschule Berlin

david.nitschke@quadriga.eu



Leonie von Wittgenstein

Expert Leadership Advisory Egon Zehnder

leonie.wittgenstein@egonzehnder.com



Louisa Schilling

Expert Leadership Advisory Egon Zehnder

louisa.schilling@egonzehnder.com

Executive Summary

Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme für Führungskräfte in Unternehmen ist weiterhin stark verbreitet. Wer aufgrund von Corona mit markanten Veränderungen gerechnet hat, wird von dieser Stabilität überrascht sein. Wir sehen keine großen Veränderungen, weder nach oben noch nach unten. Eine signifikante Bewegung entstand allerdings in Richtung Online-Coaching, deren Wirksamkeit bereits in der vorherigen Studie besprochen wurde. Indem die aktuelle Studie Managerial Coaching vertiefend behandelt, baut sie auf der ersten Quadriga Coaching Studie und dem Exkurs zum Konzept „Führungskraft als Coach“ auf.

1. Einleitung

1.1 Erläuterung der allgemeinen Fragestellung

Wie auch in der ersten Quadriga Coaching Studie ist es das Ziel der aktuellen Studie, die Professionalisierung von Coaching im Unternehmenskontext zu beleuchten und diese durch die gewonnenen Erkenntnisse zu fördern. In der diesjährigen Studie liegt dabei der Fokus zum einen darauf, den Status Quo von Coaching in Unternehmen zu erfassen. Sie ist damit eine Weiterführung der ersten Quadriga Coaching Studie und kann als Seismograf für Entwicklungen im Markt und in Unternehmen dienen. Zum anderen nimmt die aktuelle Studie zwei weitere Schwerpunktthemen auf: Sie wirft einen Blick auf die Thematik Online-Coaching (anhand von Daten erhoben in der COVID-19 Pandemie) und untersucht vertiefend Coaching Techniken aus der Perspektive von Führungskräften (Managerial Coaching). Die Studie adressiert HR-Verantwortliche und Führungskräfte in Unternehmen.

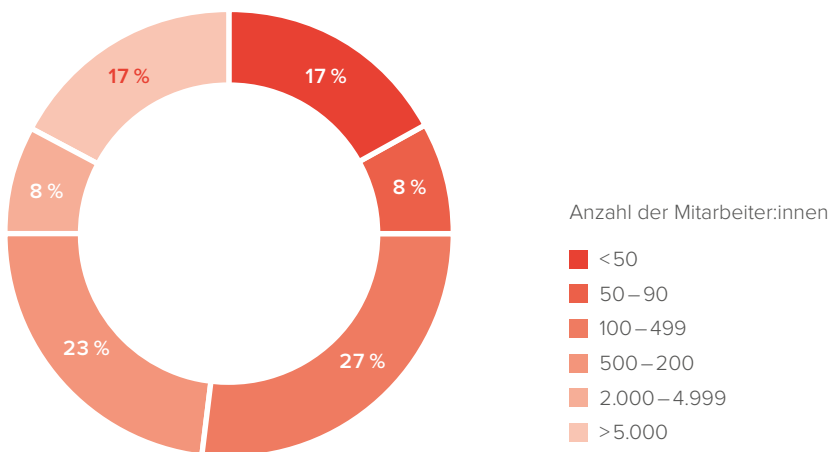
1.2 Methodisches Vorgehen

Die zweite Quadriga Coaching Studie ist das Ergebnis einer empirischen Befragung mittels Online-Fragebogen. Die Datenerhebung wurde im Zeitraum 21. Juni bis 13. Juli 2021 durchgeführt. Befragt wurden Personen in Deutschland, die ihre Kontaktdaten der Quadriga Hochschule im Kontext von Weiterbildungsveranstaltungen und Fachkonferenzen, wie dem Personalmanagement Kongress, in den vergangenen sechs Jahren übermittelt haben. Insgesamt wurden rund 60.000 Personen via E-Mail kontaktiert. 3.153 Personen haben den Fragebogen beantwortet, 58 % davon vollständig (n = 1.837). Der Datensatz wurde bereinigt und beinhaltet in der Analyse nur die vollständigen Beantwortungen.

1.3 Demografie der Stichprobe

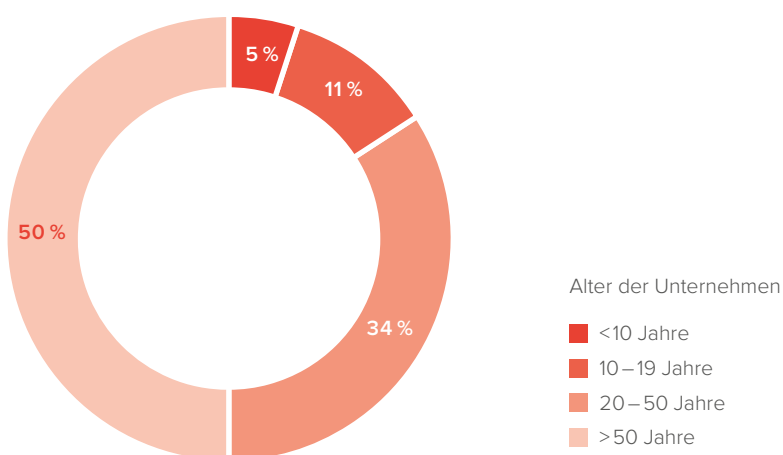
Die Stichprobe umfasst insgesamt 1557 Führungskräfte (85 %), von denen 333 im Personalbereich und 1224 in anderen Funktionen tätig sind. Von den 280 Personen ohne Führungsverantwortung sind 127 im Personalbereich tätig. 36 % der Befragten verfügen nach eigenen Angaben über eine Coaching Ausbildung (653) – wobei über Dauer, Inhalt und Zertifizierung keine Informationen vorhanden sind –, innerhalb der Führungskräfte sind es 34 % (534).

Unternehmensgröße



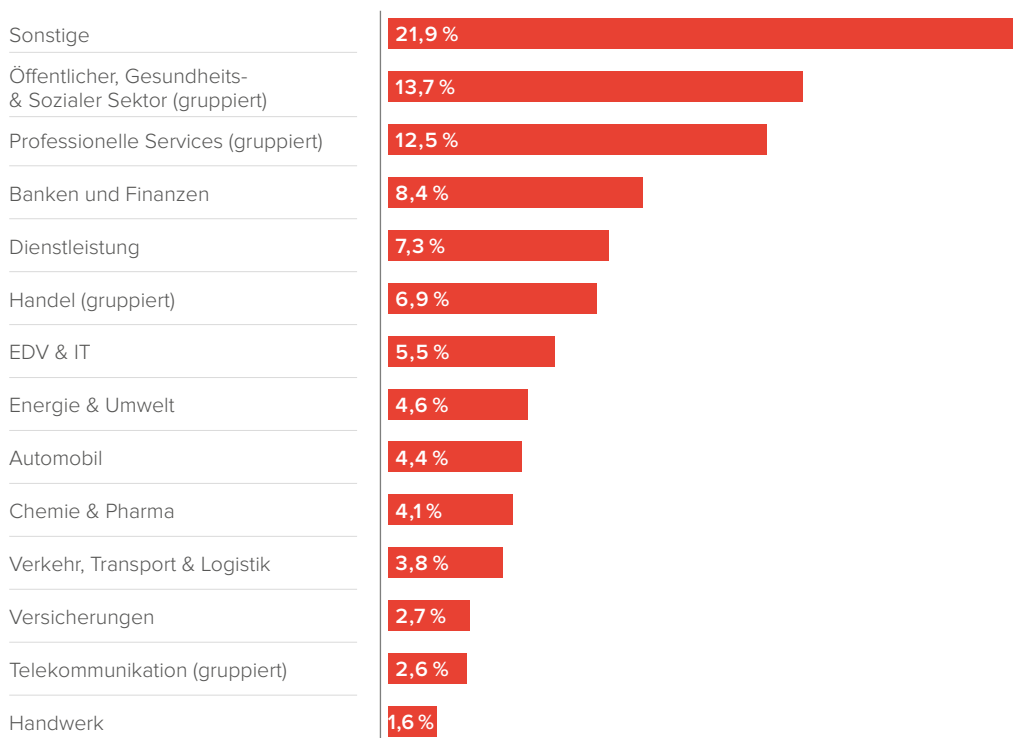
Pentz, Nitschke, von Wittgenstein, Schilling (2022) / N = 1.837;
Bitte geben Sie die Mitarbeiteranzahl des gesamten Unternehmens in Deutschland an.

Unternehmensalter



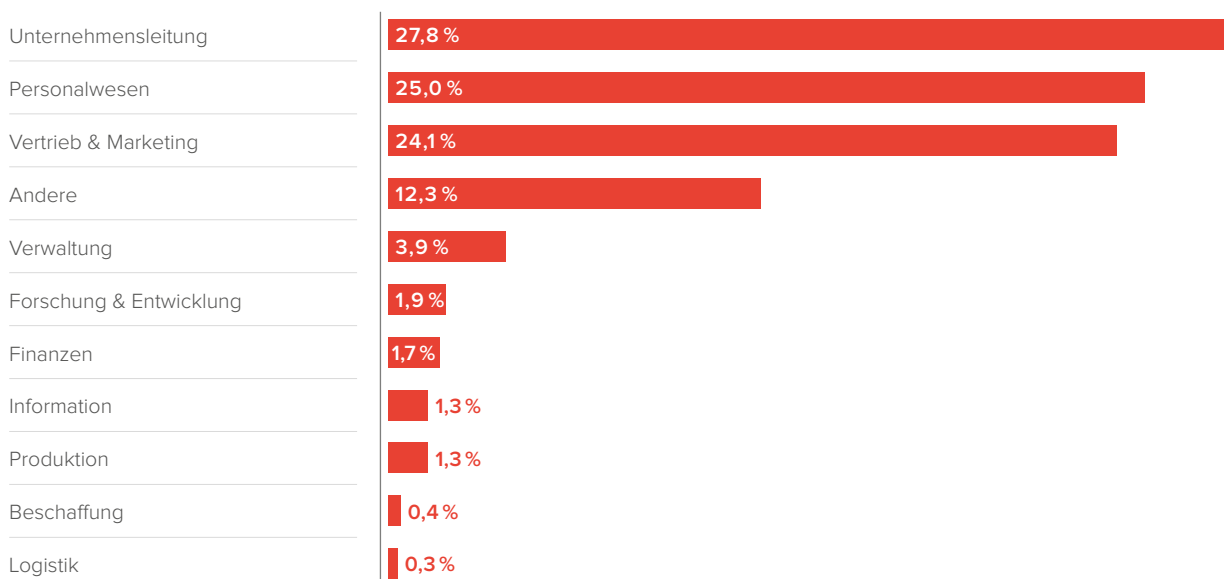
Pentz, Nitschke, von Wittgenstein, Schilling (2022) / N = 1.837;
Wie lange besteht Ihr Unternehmen?

Vertretene Branchen



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein, Schilling (2022) / N = 1.837;
In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Vertretene Funktionen



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein, Schilling (2022) / N = 1.837;
In welchem Bereich Ihres Unternehmens sind Sie tätig?

2. Ergebnisse

2.1 Allgemein

2.1.1 Trends setzen sich fort

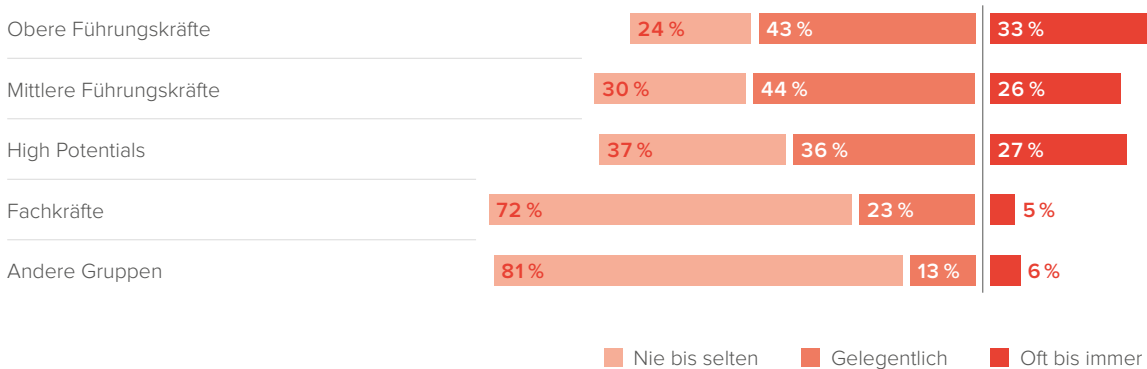
Wie bereits in der Studie von 2020 zeigen die Ergebnisse, dass Coaching als Entwicklungsmaßnahme für Führungskräfte keine Ausnahme mehr ist. Von den befragten 1.557 Führungskräfte gaben circa 60 % an, dass ihnen Coaching gelegentlich bis immer angeboten wird. Nur 18 % erhalten kein Coachingangebot. Grundsätzlich besteht hierbei kein signifikanter Unterschied zwischen Führungskräften aus dem Personalbereich und solchen aus anderen Bereichen. Mitarbeitende der Personalabteilung haben wir zusätzlich gefragt, inwieweit sie Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme anwenden, dies war bei 38 % oft bis immer der Fall. Insgesamt gaben 81 % an, ein strukturiertes Entwicklungsprogramm für ihre Führungskräfte anzubieten. Mit Blick auf die Formate sind hier weiterhin Seminare und Trainings die Spitzenreiter mit über 50 %. Vor dem Hintergrund von Kontaktbeschränkungen und Lockdown verwundert die wachsende Attraktivität von Online-Kursen kaum: Laut der aktuellen Befragung zeichnet sich die Verdopplung des Einsatzes von Online-Kursen ab bei gleichbleibender Verwendung von Coaching. Während 2020 nur 24 % oft bis immer hierauf zurückgreifen, sind es 2021 bereits 44 %. Dadurch rutscht Coaching in Sachen Popularität von der zweiten an die dritte Stelle mit 33 % (2021 waren es 42 %). Interessant ist hierbei, dass ein signifikanter Unterschied zwischen Unternehmen verschiedener Größe und der Frage besteht, ob Coaching im Rahmen strukturierter Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte angeboten wird. Größere Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden nutzen Coaching deutlich häufiger als mittelgroße Unternehmen (50 – 500 Mitarbeitende).

Die „Kleinen“ wiederum sind im Vergleich ganz „groß“ im Coaching mit kaum Unterschied zu den Großen – ein Trend, den wir schon im Vorjahr feststellen konnten. Das kann verschiedene Gründe haben: Eine Vermutung ist, dass tendenziell jüngere Unternehmen häufiger Entwicklungsmaßnahmen wie Coaching nutzen. Tatsächlich sind die kleinen Unternehmen jünger als die Grundgesamtheit. Dennoch sind auch hier mehr als die Hälfte (54 %) älter als 20 Jahre. Daneben können sich stärker verändernde Arbeitsrollen in kleineren Unternehmen dazu führen, dass Mitarbeitende vermehrt Reflexionsphasen brauchen, um sich an die neuen Prozesse zu gewöhnen. Vermutlich haben kleinere Unternehmen auch seltener Personalverantwortliche und vergeben Entwicklungsaufträge wie eben Coaching an externe Anbieter. Ein Indiz hierfür ist die Tatsache, dass kleinere Unternehmen seltener strukturierte Entwicklungsmaßnahmen anbieten im Vergleich zur Grundgesamtheit: 65 % der Unternehmen mit < 50 Mitarbeitenden bieten strukturierte Entwicklungsmaßnahmen an, 63 % der Unternehmen mit 50 – 99 Mitarbeitenden im Vergleich. Insgesamt bieten im Durchschnitt 81 % aller Unternehmen strukturierte Entwicklungsmaßnahmen an. Der Anteil von Top-Management in der Kohorte der Befragten kleiner Unternehmen ist dagegen fast viermal so groß im Vergleich zu mittleren und großen Unternehmen. Möglicherweise liegt bei den Befragten daher eine geschärfte Wahrnehmung für Coaching und damit ein Befragungseffekt der aktuellen Studie vor.

Auch mit Blick auf die Zielgruppe verstärken die Ergebnisse der diesjährigen Studie die Tendenz vom Vorjahr: Der Fokus liegt auf dem Top-Management, Fachkräfte nutzen Coaching weiterhin kaum. Oft bis immer nehmen 33 % der oberen Führungskräfte, 26 % der mittleren Führungskräfte

Coaching in Anspruch, jeweils 5 % mehr als im Vorjahr. Bei den High Potentials ist der Wert mit 27 % unverändert. Hierbei greift noch immer der Großteil auf externe Coaches zurück (60 % oft bis immer). Geringer fallen die Ergebnisse für Coaching durch eine andere Führungskraft oder Teamcoaching aus, nur 15 % sehen diese Formate bei sich im Unternehmen oft bis immer im Einsatz.

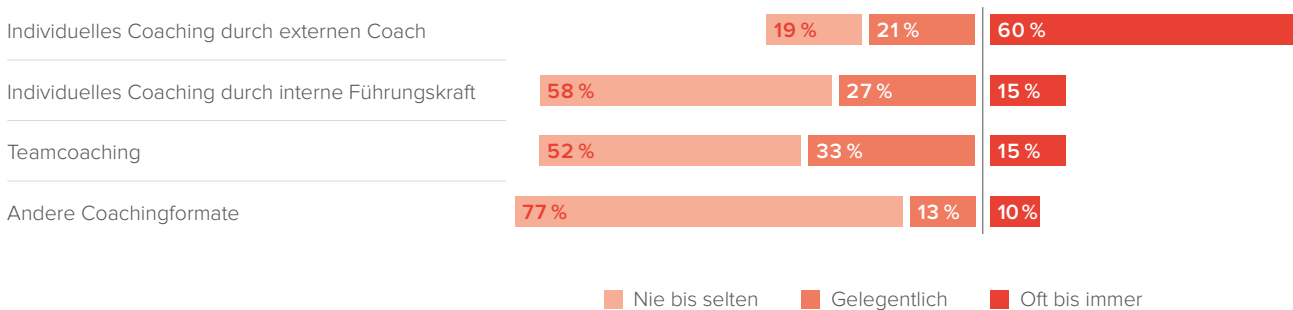
Zielgruppen von Coaching



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein, Schilling (2022) / N = 1.837;

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

Coachingformate und ihre Einsatzhäufigkeit



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein, Schilling (2022) / N = 1.837;

Falls Sie Coaching anbieten: Welche Coaching-Formate nutzen Sie?

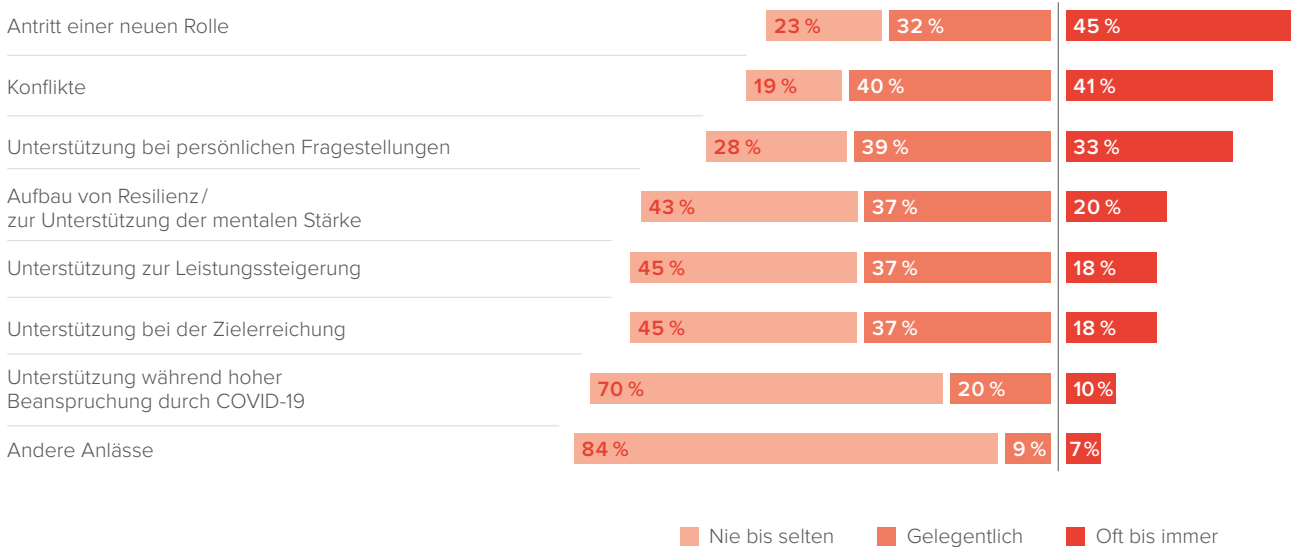
Insgesamt bieten diese Ergebnisse zunächst keine Überraschungen, sondern die klare Botschaft, dass Coaching einen festen Platz im Herzen der Personalentwicklung hat – zumindest, wenn es um die Unterstützung der oberen und mittleren Führungskräfte oder der High Potentials geht. Die Auswirkungen der Pandemie auf Coaching im Unternehmen sollen im nächsten Abschnitt beleuchtet werden.

2.1.2 Online Coaching und Einfluss der COVID-19 Pandemie

Der erzwungene Wechsel vom face-to-face Coaching in den digitalen Raum hat in den letzten zwei Jahren zu einer starken Veränderung in der Coaching Zukunft geführt. Online-Coaching ist mittlerweile gelebte Realität. In einem Bereich, der durch die unmittelbare, zwischenmenschliche Begegnung gekennzeichnet war, schienen Corona und Lockdown eine Disruption der gesamten Branche einzuläuten. Während im letzten Jahr noch nicht einmal 3 % angaben, diese Form von Coaching oft oder immer zu nutzen, wird in der vorliegenden Studie Online-Coaching von 69 % als eine attraktive Alternative oder Ergänzung gesehen, die auch nach der Pandemie bestehen bleiben wird. Nur 25 % glauben, dass Online-Coaching ein vorübergehendes Phänomen während der Corona-Beschränkungen ist. Gleichzeitig gehen die Befragten davon aus, dass Online Coaching die face-to-face Vorgehensweise nicht ersetzen, sondern nur ergänzen wird: Nur circa 6 % glauben, dass die Online-Variante wichtiger als ein Präsenzformat wird. Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass eine absolute Austauschbarkeit oder Vergleichbarkeit in den Augen der Studienteilnehmer:innen nicht gegeben ist. Das zeigt auch der Blick auf die angenommene Wirksamkeit der Coaching-Formate: Während die Hälfte der Befragten (49 %) Online-Coaching als genauso wirksam ansehen wie Präsenz-Coaching, geht die andere Hälfte von einer geringeren Wirksamkeit aus. Nur 2 % schätzen Online-Coaching als wirksamer ein.

Vor dem Hintergrund steigender Relevanz von betrieblicher Gesundheitsförderung und Resilienz in Zeiten von Lockdown, Restriktionen und Unsicherheit überrascht ein weiterer Befund der Datenerhebung: Coaching als Unterstützung während der hohen Beanspruchung durch COVID-19 wurde von HR-Verantwortlichen nur sehr selten als Anlass (Nie/selten = 70 %) genannt. Dieses Bild wurde auch von Coaches bestätigt: Vereinzelte Stichproben ergaben, dass die Auswirkungen der Pandemie als indirektes Thema zwar eine Rolle spielen (wie z. B. Führen auf Distanz, hybride Arbeitsmodelle oder Entgrenzung und Selbstfürsorge), COVID-19 aber selten als Anlass genannt wurde.

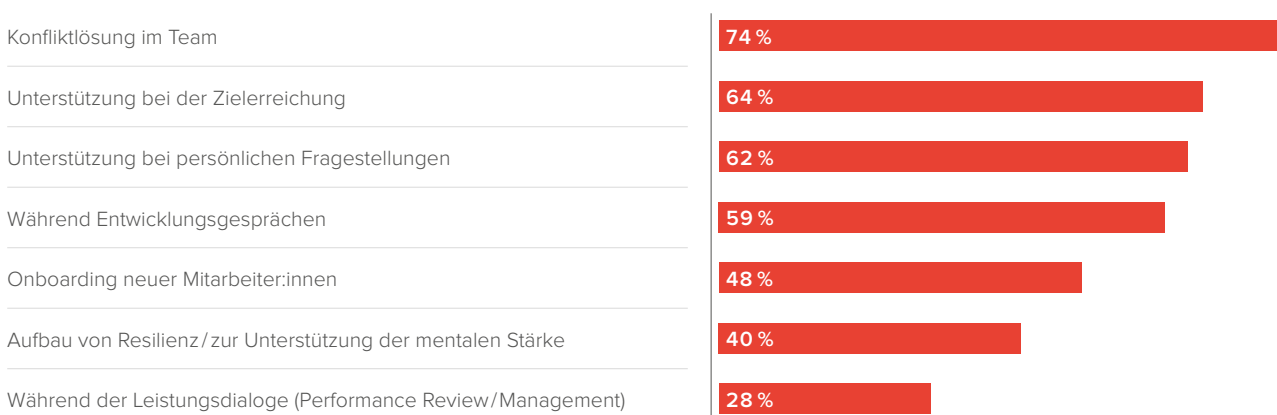
Coaching-Anlässe für Führungskräfte



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein, Schilling (2022) / N = 1.837;
 Wie häufig wird in Ihrem Unternehmen ein Coaching zu den folgenden Anlässen initiiert?

Auch beim Einsatz von Coaching als Führungstechnik liegt der Fokus auf anderen Aspekten: Coaching zum Aufbau von Resilienz und mentaler Stärke schneidet im Vergleich zu anderen Anlässen wie Konfliktlösung im Team (74 %) und Unterstützung der Zielerreichung (64 %) weit niedriger ab. Generell gaben mit 64 % die Mehrheit der Befragten an, dass der Einsatz von Coaching während der Pandemie gleichgeblieben ist, nur 14 % haben Coaching mehr genutzt.

Prozentsatz der Führungskräfte, die bei diesem Anlass Coaching-Techniken einsetzen



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein, Schilling (2022) / N = 1.837;
 In welchen Situationen setzen Sie Coaching-Techniken ein?

2.2 Managerial Coaching

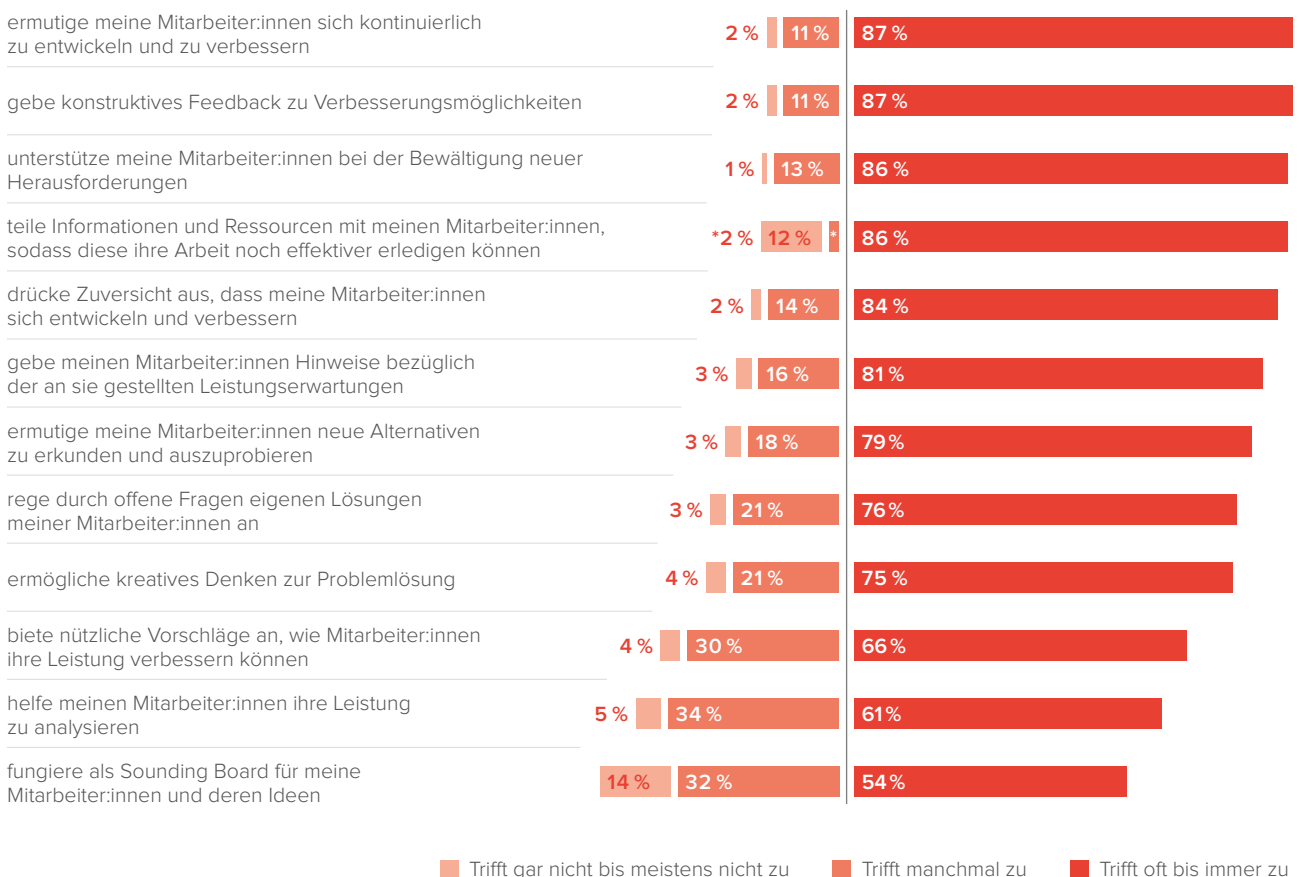
Die „Führungskraft als Coach“ war bereits Gegenstand unserer letzten Coaching Studie. Allerdings blieb dort offen, was genau das in der Praxis bedeuten kann. In der diesjährigen Studie haben wir uns am Begriff des „Managerial Coaching“ orientiert, wie er in der angelsächsischen Forschung verbreitet ist. In Anlehnung an Hamlin, Ellinger und Beattie (2009) definieren wir Managerial Coaching als die Anwendung von Führungspraktiken, die die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten von Mitarbeitenden (einzelnen und Teams) aktivieren und erweitern. Zu diesen Führungspraktiken gehören Fragetechniken, die zur Selbstreflexion oder zum Perspektivwechsel einladen, aber auch „herkömmliche“ Führungstechniken wie etwa Feedback und Ermutigung. Managerial Coaching bezieht sich in der Regel auf Themen, die unmittelbar mit der Arbeit zu tun haben. Das Ziel des Managerial Coachings steht häufig in Zusammenhang mit der Leistung, kann aber auch darüber hinausgehen und sich z. B. auf die Weiterentwicklung der Person unabhängig von der konkreten Leistung beziehen.

Unsere Daten legen nahe, dass Managerial Coaching im deutschen Unternehmenskontext präsent ist. Die Mehrheit der befragten Führungskräfte setzt Coachingtechniken und Praktiken bereits gelegentlich (37 %), oft (32 %) oder immer (5 %) ein. Auch die Frage nach der wahrgenommenen Schwierigkeit des Coaching-Einsatzes im Führungsalltag deutet an, dass für Führungskräfte hier keine Hürde besteht: Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = extrem schwierig; 10 = extrem leicht) wurde die Schwierigkeit der Anwendung durch die Führungskraft mit $m = 6,5$ als mäßig bzw. tendenziell leicht eingeschätzt. Anlässe, um die Coaching-Techniken einzusetzen, sind für die befragten Führungskräfte vor allem Konfliktlösung im Team (70 %), Unterstützung bei der Zielerreichung (64 %) und Unterstützung bei persönlichen Fragestellungen (62 %) (Mehrfachnennung möglich). Fragen zum Aufbau von Resilienz oder zur Unterstützung der mentalen Stärke werden deutlich seltener als Anlass genannt. Immerhin 40 % der Führungskräfte setzen Coaching-Techniken zur Steigerung des Wohlbefindens ihrer Mitarbeitenden ein.

Auf die offene Frage, welche Coaching-Techniken sie einsetzen, antworteten 538 (35 %) der befragten Führungskräfte. Besonders beliebt sind Fragetechniken (131 Nennungen), gefolgt von weiteren Gesprächstechniken (84 Nennungen) und der Aufstellung von SMARTen Zielen (44 Nennungen). Weitere genannte Techniken sind Feedback (37), (aktives) Zuhören (27), Anregung eines Perspektivwechsels (22), Mediationstechniken (22), das GROW Modell (19), Aufstellungen (16), Visualisierungs- oder andere Kreativitätstechniken (14), Persönlichkeitsprofile und Fragebögen (10), Reframing (9) und Meditation bzw. Achtsamkeitsübungen (4). Dieses Bild ist relativ deckungsgleich mit dem der befragten HR- und Personalverantwortlichen. Auf die Frage, welche Coaching-Techniken den Führungskräften vermittelt werden, sind auch hier Fragetechniken und Aktives Zuhören sehr präsent, ebenso wie Feedback und das GROW Modell. Einige der befragten Führungskräfte beziehen sich auch auf konkrete theoretische Schulen und Lehren. Dabei scheint die Systemik mit 64 Nennungen am weitesten verbreitet. Auch das Neuro-linguistische Programmieren (17 Nennungen) und die Transaktionsanalyse (13 Nennungen) sind genannte theoretische Prägungen.

Anschließend wurden die befragten Führungskräfte gebeten, sich – abseits von Methoden, Tools und Übungen – im Hinblick auf konkrete Verhaltensweisen und Haltungen, die einem Managerial Coaching Ansatz als Führungskonzept zugeordnet werden können, selbst einzuschätzen. Dieses Selbstbild fällt sehr positiv aus: Die Mehrheit der Führungskräfte empfindet, dass diese Verhaltensweisen oft oder immer auf sie zutreffen. Besonders hoch war die Zustimmung (trifft oft zu, trifft immer zu) bei den folgenden Aussagen: „Ich ermutige meine Mitarbeiter:innen, sich kontinuierlich zu entwickeln und zu verbessern“ (87 %), „Ich gebe konstruktives Feedback zu Verbesserungsmöglichkeiten“ (87 %) und „Ich unterstütze meine Mitarbeiter:innen bei der Bewältigung neuer Herausforderungen“ (85 %). Die vergleichsweise geringste Zustimmung (trifft oft zu, trifft immer zu) erhielten die Aussagen „Ich fungiere als Sounding Board für meine Mitarbeiter:innen und deren Ideen“ (54 %) und „helfe meinen Mitarbeiter:innen ihre Leistung zu analysieren“ (61 %).

Häufigkeit des Einsatzes von Coaching-Techniken durch Führungskräfte



Pentz, Nitschke, von Wittgenstein, Schilling (2022) / N = 1.837;
 Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie als Führungskraft zu? Ich ...

Insgesamt zeichnen die aktuellen Daten ein ähnliches Bild wie die Vorjahresstudie: Ein ähnlich großer Anteil der Befragten (46 %) gab in der Vorgängerstudie an, dass Coaching ein selbstverständlicher Teil des Führungsrepertoires ihres Unternehmens ist. In etwa gleichgeblieben ist der Anteil an Befragten, die angaben, dass sie Coaching-Techniken und Praktiken nie (8 %) oder selten (18 %) einsetzen. Im Vorjahr waren dies ebenfalls 25 %.

2.2.1 Coaching als etabliertes Führungsinstrument?

Doch ist Coaching als Führungsinstrument tatsächlich so weit verbreitet und gereift, wie es die Antworten der Befragten indizieren? Eine solch positive Einschätzung der Befragten kann natürlich einerseits als soziale Erwünschtheit oder Overconfidence Bias ausgelegt werden. Da jedoch rund ein Drittel der Führungskräfte über eine Coaching Ausbildung verfügt und im Kontakt mit den Weiterbildungsangeboten der Quadriga Hochschule sind oder waren, ließe sich die positive Selbsteinschätzung auch durch eine Art Selektionseffekt erklären. Auch die im Freitext genannten Methoden, Tools und Übungen sowie Coaching-Schulen und theoretischen Lehren deuten darauf hin, dass die befragte Stichprobe bereits ein ausgereiftes Wissen zum Thema Coaching hat.

Bei näherer Betrachtung der Daten lässt sich ebenfalls feststellen, dass nicht alle Befragten sich derart positiv einschätzen und es signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen gibt. So geht aus den Daten hervor, dass sich Führungskräfte ohne Coaching Ausbildung signifikant niedriger auf ebenjenen Skalen einschätzen, die abfragen, wie häufig bestimmte Coaching-Techniken im Führungsalltag angewendet werden. Auch Führungskräfte ohne offizielle Coaching Ausbildung, die aber in Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen Coaching-Techniken erlernen, wenden diese laut eigener Einschätzung signifikant häufiger ($p < .01$) an, als Führungskräfte, denen diese in Entwicklungsmaßnahmen nicht nähergebracht werden. Im Gegensatz zur Vorjahresstudie ist die Vermittlung von Coaching-Techniken aber nur bei 35 % der befragten Führungskräfte Bestandteil von Entwicklungsmaßnahmen.

Führungskräfte, die die Coaching-Techniken im Führungsalltag nach eigener Aussage häufig oder immer anwenden (Heavy User), unterscheiden sich auch in ihrer coachenden Haltung signifikant von den Führungskräften, die Coaching-Techniken im Führungsalltag selten oder nie anwenden. Die Zustimmungswerte der Heavy User zu Aussagen, die eine coachende Haltung ausdrücken (z. B. „Ich begegne meinen Mitarbeiter:innen wertschätzend und vorurteilsfrei – ich achte sie und sehe in jedem/r Mitarbeiter:in den eigenen Meister bzw. Experten“), sind signifikant höher.

Auch das Schwierigkeitsempfinden scheint Führungskräfte hinsichtlich ihres coachenden Führungsverhaltens zu unterscheiden: Diejenigen Führungskräfte, die die Anwendung der Coaching-Techniken im Führungsalltag als schwerer empfinden (Rating 1–2 auf einer Skala 1 = extrem schwierig, 10 = extrem leicht), wenden diese nach eigener Auskunft auch weniger häufig an.

Hinsichtlich Branchenunterschieden tun sich vor allem die Professional Services Firmen hervor: Führungskräfte dieser Organisationen schätzen sich in der Anwendung von einigen spezifischen Coaching-Techniken im Führungsalltag signifikant höher ein als Führungskräfte anderer Branchen. Dabei geben sie nach eigener Auskunft beispielsweise Mitarbeitenden signifikant häufiger Hinweise bezüglich der an sie gestellten Leistungserwartungen ($p < .023$) und helfen ihnen signifikant häufiger, ihre Leistung zu analysieren ($p < 0.00041$) im Vergleich zu Führungskräften aus dem öffentlichen, Gesundheits- und sozialen Sektor. Auch im Vergleich mit Unternehmen aus der Handelsbranche unterstützen Führungskräfte der Professional Services Firmen ihre Mitarbeitenden bei der Bewältigung neuer Herausforderungen signifikant häufiger ($p < .02$). Verglichen mit Führungskräften der EDV- und IT-Branche bieten Führungskräfte der Professional Services Firmen außerdem signifikant häufiger nützliche Vorschläge an, wie Mitarbeitende ihre Leistung verbessern können ($p < .006$).

Alles in allem scheinen die Daten nach wie vor positiv und offenbaren dennoch Details, die darauf schließen lassen, dass die Beantwortungen nicht ausschließlich durch ein positiv-verzerrtes Selbstbild, sondern auch durch andere Faktoren geprägt wurden. Dies wird vor allem deutlich, wenn man Befragte mit unterschiedlichen Dispositionen vergleicht. Abschließend kann aber nicht beurteilt werden, inwieweit die angegebenen Coaching-Techniken im Führungsalltag wirklich angewendet werden. Dazu wäre beispielsweise die Untersuchung einer abhängigen Stichprobe interessant, in der Führungskräfte und ihre Teams – ähnlich eines 180° Feedbacks – zu Einsatz und Wirkung entsprechender Techniken befragt werden oder diese im Führungsalltag durch teilnehmende Beobachtungen dokumentiert werden.

2.2.2 Auflösung des Rollenkonflikts?

Sollten Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitenden als Coach agieren? Darüber gibt es in der wissenschaftlichen Literatur eine leidenschaftliche Debatte. Eine Mehrheit der Autoren ist dabei kritisch bis vehement ablehnend. Zu den Gründen gehören eine mögliche Vermischung von Beruflichem und Privatem, ein möglicher Mangel an Kompetenzen, eine mögliche Unklarheit der Rollen (wer spricht gerade?), vor allem aber ein möglicher Konflikt zwischen der Ausrichtung: Ergebnisoffenheit beim Coaching, Bewertung und Ergebnisverantwortung in der Führung (Lange & Webers, 2020). Die Tatsache, dass die Führungskraft Teil des Systems ist, gefährde die unbedingt vorausgesetzte Neutralität, Distanz, Diskretion und Unvoreingenommenheit im Coaching-Prozess. Auch die vorangegangene Coaching Studie ist bereits auf dieses Thema eingegangen: 58 % der Befragten gaben damals an, dass sie nur wenig oder gar kein Potenzial für einen Rollenkonflikt in dieser Thematik sehen. Also nur ein akademisches Problem, das in der Praxis keine Rolle spielt? Wahrscheinlicher ist, dass wir es mit unterschiedlichen Wahrnehmungen dessen, was „Führungskraft als Coach“ in der Praxis bedeutet, zu tun haben. Coaching als Führungspraxis von Unternehmensvertreter:innen wird weniger als „klassisches Coaching“ interpretiert, sondern als Führung mit Hilfe von Coaching-Techniken gesehen. Dies deckt sich mit den Befunden der diesjährigen Studie.

Auf die offene Frage, was eine Führungskraft genau tut, wenn sie coacht, nannten die befragten Personalverantwortlichen und Führungskräfte überwiegend Hilfe zur Selbsthilfe (Empowerment und Befähigung, die Lösung in sich selbst zu finden), Unterstützung und Begleitung bei der Problemlösung sowie Anregung zur Reflexion und eine fragende Haltung. Diese Verhaltensweisen und Haltungen passen zu dem, was oben unter „Managerial Coaching“ beschrieben wurde. Sie könnten aber auch jenseits der Coaching-Diskussion als Aspekte guter Führung angesehen werden. Ob ein Rollen-

konflikt besteht, hängt dann vor allem vom Führungsverständnis ab. Wer Führung als „Command and Control“ versteht, wird eine starke Diskrepanz zu den benannten Praktiken empfinden. Wer aber einen „empowernden“ Führungsstil praktiziert, dürfte hier allenfalls eine Erweiterung der eigenen Führungsstilistik sehen.

Dennoch: Auch bei einem solchen Verständnis von „Managerial Coaching“ ist ein Rollenkonflikt nicht ausgeschlossen. Wenn etwa die Führungskraft eine klare Präferenz für eine bestimmte Lösung hat, sind offene Fragen dazu oft ungeeignet. Es gilt also zu entscheiden, in welchen Situationen welche Techniken angemessen sind.

3. Fazit & Empfehlung

Längst ist Coaching kein Indiz mehr für „Low Performance“ oder „Exklusivität“ in deutschen Unternehmen – ganz im Gegenteil, es gehört fast schon „zum guten Ton“: Der in der Studie beobachtete, kontinuierliche Boom von Coaching für Führungskräfte zeugt davon, dass dieser Form der Entwicklungsmaßnahme ein positiver Nutzen attestiert wird. Insbesondere kleinere Unternehmen greifen laut dieser Studie stark auf Coaching zurück. Gleichzeitig ist trotz zahlreicher Lockdowns und Corona-Beschränkungen kein massiver Einbruch in der Attraktivität von Coaching insgesamt bei Unternehmen sichtbar. Sprich: „Coaching matters“ – ganz gleich ob live und in Farbe oder virtuell. Ebenso scheint die Pandemie noch keinen direkt sichtbaren Einfluss auf die Coaching-Anlässe zu haben. Inwiefern die gestiegene Mehrbelastung, Komplexität und Volatilität für Führungskräfte auch offen als Coaching-Anlass genannt oder – wie ehemals Coaching – noch als „Zeichen der Schwäche“ gewertet wird und somit kaum als Anlass genannt wurde, muss in der kommenden Zeit beobachtet werden. Feststeht, dass die Auswirkungen aktuell nur indirekt Thema sind. Blickt man nun auf Coaching-Techniken als Teil des Führungsrepertoires vieler Führungskräfte in Deutschland, zeichnet die Studie ein positives Bild. Das ist auch sinnvoll, denn Coaching, auch Managerial Coaching, wirkt sich positiv auf die Leistung der Coachees aus. Indem Führungskräfte ihre Mitarbeitenden, deren Fähigkeiten und Werthaltungen in den Mittelpunkt rücken und sie dazu befähigen, selbstständig nach Lösungswegen zu suchen, stärken sie wichtige Facetten der Mitarbeitermotivation wie das Erleben von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss in ihrer Tätigkeit. Unternehmen sind daher gut beraten, wenn sie die Vermittlung entsprechender Techniken in die Curricula ihrer Entwicklungsprogramme für Führungskräfte aufnehmen. Allerdings sollten dabei einige Aspekte beachtet werden, damit potenzielle Risiken vermieden werden können.

- **Haltung:** Die Wirksamkeit von Managerial Coaching ist eng an eine bestimmte innere Haltung geknüpft – und das in zweifacher Hinsicht. Einerseits gehört hierzu die klare Überzeugung, dass die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden auch eine Aufgabe der Führungskraft ist. Hierbei stellt die entwicklungsorientierte Haltung der Führungskraft die Grundlage der Praktiken und ihrer Wirksamkeit dar. Nicht Methoden sind demnach die Basis, sondern Glaube an Lernfähigkeit & Selbstverantwortung sowie der Blick auf Themen der Selbstführung einer Führungskraft. Daneben müssen auch die Mitarbeitenden an ihrer Weiterentwicklung interessiert sein.
- **Kompetenzen:** Techniken des Managerial Coachings sollten aktiv vermittelt werden. Das gilt nicht nur für Fragetechniken, sondern auch für „herkömmliche“ Feedback-Techniken. Auch wenn in mancher Argumentation Kompetenzen wie aktives Zuhören, Fragetechniken oder Ziele setzen als Voraussetzung einer modernen Führungskraft gesehen werden, erscheint die Tendenz, diese auch anzuwenden, mit dem gefühlten Schwierigkeitsempfinden zusammenzuhängen. Die Daten der Studie lassen annehmen, dass mit Trainings- und Praxiserfahrung Berührungängste reduziert und das Bewusstsein für Anlässe und Anwendung geschärft werden kann.
- **Inhalte:** Der Einsatz von Managerial Coaching ist vielfältig möglich und kann sich von Weiterentwicklung guter Leistungen, Thematisierung von Entwicklungsfeldern bis Teambildung und Zielerreichung erstrecken. Die Anwendung sollte allerdings klar erkennbar sein und nicht die Grenze zum Privaten überschreiten. Wo das der Fall ist, sehen wir tatsächlich einen (potenziellen) Konflikt. Neben praktischen Übungen zur Anwendung sollte in Trainings daher auch über Hürden und Anlässe gesprochen werden und das Bewusstsein für mögliche Rollenkonflikte geschärft werden.
- **Rollen:** Es sollte zu jedem Zeitpunkt klar sein, ob eine Führungskraft ergebnisoffene Fragen stellt oder aber eine bestimmte Lösung präferiert. Im letzteren Fall sind Coaching-Techniken nach unserer Auffassung ungeeignet. Die Unterscheidung dieser Situationen ist nicht immer offensichtlich und erfordert ein hohes Maß an Selbstbewusstheit.

Managerial Coaching beziehungsweise die Haltung, die dahintersteckt, ist mit Sicherheit nicht neu. Während ein direkter Führungsstil weiterhin praktiziert wird, zeigt die Popularität von Managerial Coaching – insbesondere auch in der vorliegenden Studie –, dass ihr Mehrwert gesehen wird. Dieser Führungsstil – so die These der Autoren – wird insbesondere in Zeiten von Fluktuation und gestiegenem Druck auf dem Arbeitsmarkt zunehmend ein entscheidendes Kriterium sein, um Engagement und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu stärken. Dementsprechend sind genannte Aspekte eine wichtige Voraussetzung, um Führungskräfte in dieser Hinsicht zu entwickeln.

Literatur

- Beattie, Rona S., Kim, Sewon, Hagen, Marcia S., Egan, Toby M., Ellinger, Andrea D. & Hamlin, Robert G. (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice, *Advances in Developing Human Resources*, 16 (2), S. 184–201
- Berninger-Schäfer, Elke (2020). Online-Coaching, Mythen & Fakten, *Coaching-Magazin Online* <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/online-coaching-fakten-mythen>
- Ellinger, Andrea D., Ellinger, Alexander E. & Keller, Scott E. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry, *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), S. 435–458
- Gilley, Ann, Gilley, Jerry W. & Kouider, Elies (2010). Characteristics of Managerial Coaching, *Performance and Improvement Quarterly*, 23 (1), S. 53–70
- Grant, Anthony H. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training, *Industrial and Commercial Training*, 39 (5), S. 257–266
- Hahn, Huh Jung (2016). The Effects of Managerial Coaching on Work Performance: The Mediating Roles of Role Clarity and Psychological Empowerment, University of Minnesota Ph. D. dissertation
- Hagen, Marcia S. & Peterson Shari L. (2014). Coaching Scales: A Review of the Literature and Comparative Analysis. *Advances in Developing Human Resources*, 16, S. 222–241
- Heslin, Peter A., Latham, Gary P. & Vandewalle, Don (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching, *Personnel Psychology*, 59 (4), S. 871–902
- 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*, 12 (1), S. 50–54 <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/wie-waehlen-unternehmen-coaches-aus>
- Konczak, Lee (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument, *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), S. 301–313
- Lange, C. & Webers, T. (2020): *Die Führungskraft als Coach aus Mitarbeitersicht – Eine qualitative Studie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Lawrence, Paul (2017). Managerial coaching – A literature review, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15 (2), S. 43–69

McCarthy, Grace; Milner, Julia (2019). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, S. 1–22

Park, Sohee, McLean, Gary N. & Yang, Baiyin (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations

Park, Sohee, McLean, Gary N. & Yang, Baiyin (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development

Rauen, C. (2021). RAUEN Coaching Marktanalyse 2021. https://www.rauen.de/_Resources/Persistent/f/c/3/8/fc380561e19bedf913268abe8a988a37bf3fda41/RAUEN%20Coaching-Marktanalyse%202021.pdf

Raza, Basharat, Ali, Muhammad, Ahmed, Samiah & Ahmed, Jamil (2018). Impact of Managerial Coaching on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation and Moderation Model, *International Journal of Organizational Leadership*, 7, S. 27–46

Schermuly, C. (2019). Erfolgreiches Business-Coaching. Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche Weinheim: Beltz Verlag

Stephan, M. & Rötz 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. <file:///C:/Users/wittle/Downloads/MetaAnalyse.pdf>

Wageman, Ruth, Hackman, Richard J. & Lehman, Erin (2005). Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument, *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, S. 373–398

Danksagung

An dieser Stelle möchten wir uns bei all denjenigen bedanken, die uns bei der zweiten 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 Adrian Favro und Jiangyuan Zhao für ihre Unterstützung bei der Konzeption und der Auswertung der Daten.



EgonZehnder

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.

Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist ein führendes, globales Beratungsunternehmen und entwickelt ganzheitliche Leadership-Lösungen für alle Unternehmen, die sich dem Wandel der Zeit stellen. Egon Zehnders Leadership Advisory umfasst Executive Search, Assessments, Führungskräfteentwicklung sowie die gezielte Weiterentwicklung von Teams, Unternehmenskulturen und Organisationen in allen Branchen und Unternehmensgrößen – in Konzernen und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand.

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 Personalentwicklung,
Quadriga Hochschule Berlin,
Director Leadership Advisory, EZI
wolfhart.pentz@quadriga.eu



David Nitschke

Executive Director am Institut
für Coaching und Leadership (ICL)
Quadriga Hochschule Berlin
david.nitschke@quadriga.eu