

## 7.112 Coaching als Führungskompetenz:

### Das Kompetenzprofil zur Potenzialentfaltung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum die Entwicklung von Coachingkompetenzen für Führungspersonen zukunftsorientiert und zielführend ist,
- welche Haltungen und Verhaltensweisen das Kompetenzprofil „Coaching als Führungskompetenz“ ausmachen und wie es entwickelt wurde,
- dass Führungspersonen keine professionellen Coaches sind und Coaching als Führungskompetenz situativ einsetzen, um wirksam zu führen,
- welche ersten Erfahrungen mit diesem Kompetenzprofil im Weiterbildungsprogramm Coaching als Führungskompetenz (CAS CFK) an der HSLU gesammelt wurden,
- wie Personalentwickler das Kompetenzprofil als Orientierung für ihre Führungsentwicklungsprogramme nutzen können.

---

#### Die Autorin/Der Autor

**Dr. sc. ETHZ Ruth Förster**, Dozentin und Coach in der Führungsweiterbildung u. a. an der Hochschule Luzern, Uni St. Gallen und ETH Zürich. Promovierte Umweltingenieurin ETH Zürich, Didaktikerin und selbstständige Coach. Begleitet tiefgreifende Lern- und Veränderungsprozesse von Personen und Teams. Gestaltet als Curriculums-Entwicklerin innovative Lernprozesse innerhalb und außerhalb der Hochschule. Besonderer Fokus liegt auf ganzheitlichem, transformativem Lernen, regenerativer und partizipativer Führung sowie interdisziplinärer Zusam-

menarbeit. Modulverantwortliche „Coaching Essentials“ im CAS Coaching als Führungskompetenz an der Hochschule Luzern. Sie hat zusammen mit Peter Senn und Unterstützung der Modulverantwortlichen den CAS CFK neugestaltet.

*Kontakt:* ruth.foerster@yahoo.de

**Dr. Peter Senn**, Pädagoge und Betriebsökonom, selbstständiger Coach und Organisationsberater, Co-Leiter und Dozent Major Human Resources Management im Bachelorstudiengang Business Administration, Leiter und Dozent in den Weiterbildungsprogrammen CAS Coaching als Führungskompetenz sowie CAS Change Management an der Hochschule Luzern. Langjährige Führungserfahrung als Mitglied der Geschäftsleitung der Bildungsdirektion des Kantons Obwalden, Leiter Berufsbildung SBB und Leiter Personal- und Organisationsentwicklung sowie Mitglied der Direktion CSS Versicherung AG.

*Kontakt:* peter.senn@hslu.ch

## Inhalt

1	Coaching als zukunftsweisende Führungskompetenz .....	3
2	Das Entwickeln von Coaching als Führungskompetenz: Professionalisierung ist gefragt .....	5
3	Die Herleitung des Kompetenzprofils: Coaching als Führungskompetenz. ....	7
3.1	Begriffsklärungen .....	7
3.2	Vorgehen .....	8
3.3	Anforderungen an das Kompetenzprofil und deren Umsetzung .....	9
4	Das Kompetenzprofil: Coaching als Führungskompetenz .....	12
4.1	Beschreibung des Kompetenzprofils: Coaching als Führungskompetenz. ....	12
4.2	Funktionaler Einsatz von Coaching als Führungskompetenz ..	20

5	Die praktische Umsetzung: Kompetenzentwicklung im CAS CFK an der HSLU .....	24
5.1	Kompetenzprofil CAS CFK als inhaltliche Orientierung: Module I-IV .....	26
5.2	Kompetenzprofil CAS CFK als didaktische Orientierung: Interventions- und Transferprozess .....	26
6	Erste Erfahrungen aus der Praxis des CAS CFK: Entwicklung von Coaching als Führungskompetenz .....	30
6.1	Kompetenzentwicklung Studierende CAS CFK .....	30
6.2	Wirkung Coaching als Führungskompetenz .....	31
7	Der Nutzen von Coaching als Führungskompetenz in der Führungsentwicklung in Organisationen .....	33
7.1	Führungsentwicklung Coaching als Führungskompetenz in einer Versicherung .....	33
7.2	Führungsentwicklung Coaching als Führungskompetenz in einem Industriebetrieb .....	34
7.3	Schlussfolgerungen für Personalentwickler .....	35
8	Literatur .....	36

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet keine Wertung.*

## **1 Coaching als zukunftsweisende Führungskompetenz**

Gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Megatrends wie Klimaschutz, Globalisierung, Vernetzung, Demographischer Wandel, Digitalisierung, New Work und Individualisierung führen dazu, dass sich Anforderungen an Unternehmen in immer kürzeren Abständen verändern (Horx 2023). Aufgrund dieser Dynamik ist die heutige Unternehmens- und Arbeitswelt durch volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Rahmenbedingungen geprägt. Diese VUCA-Welt (König et al. 2018) stellt Personen mit Führungsverantwortung vor neue Herausfor-

derungen wie Umgang mit Arbeitskräftemangel, Gestaltung der Arbeitswelt 4.0, Binden der Generation Z und das entsprechende Verlernen traditioneller Management-Mythen. Zu solchen Mythen zählen beispielsweise (Dierke & Houben 2022):

- „Mythos der starken Hand“: Ich muss Unangreifbarkeit demonstrieren und darf den Panzer der Perfektion nicht ablegen. Verletzlichkeit und Fehler eingestehen, haben im Management nichts zu suchen.
- „Antwort-Mythos“: Ich muss jederzeit Antworten parat haben. Fragen stellen, schadet meiner Reputation und ist ein Zeichen von Schwäche.

Es ist aufgrund der heutigen Dynamik und Komplexität der Herausforderungen an Führung zu trivial, Führung als kausale Top-down-Beziehung zu betrachten. In der VUCA-Welt sind Wertschöpfungsprozesse in hohem Maße an die Kooperations- und die dabei ablaufenden Lernprozesse aller an der Wertschöpfung beteiligten Menschen gebunden. Somit setzen Wertschöpfungsprozesse eine situativ dynamische Konstruktion der Führungsbeziehung auf Augenhöhe voraus (Kaudela-Baum 2022). Vor diesem Hintergrund reichen neue Führungsansätze von „empowernder (befähigender) Führung“, mit vielen Freiräumen für die Mitarbeitenden, über „Ambidextrische (beidhändige) Führung“, wobei Führungskräfte sowohl auf Effizienzsteigerung mit eher enger Steuerung als auch auf Innovation mit starkem Einbezug der Mitarbeitenden hinarbeiten, bis hin zu „Shared Leadership (geteilter Führung)“, bei der Führung als eine Aufgabe im Team wahrgenommen wird (Bruch & Berenbold 2017).

In allen Ansätzen wird eine Institutionalisierung von Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden angestrebt mit dem Ziel, individuelles Lernen und Teamlernen im Prozess der Arbeit sowie organisationales Lernen zu fördern. Dies setzt bei allen Beteiligten hohe Kompetenzen in der Beziehungsgestaltung mit sich selbst (z. B. Selbstführung) und mit anderen (z. B. Führung von Mitarbeitenden) voraus. Wirksame Personalentwicklung – z. B. die Entwicklung von Selbst- und Sozialkompetenzen – wird für Unternehmen zu einem strategischen Erfolgsfaktor (Senn 2022). Wirksame Personalentwicklung setzt auf Coaching als Führungskompetenz (engl. Managerial Coaching): Mithilfe einer Coaching-Haltung und dem Einsatz von Coaching-Kompetenzen und -Instrumenten unterstützen Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden dabei,



ihre Potenziale zu erkennen und ihre Kompetenzen wirksam – das heißt motivations- und leistungssteigernd – weiterzuentwickeln (Kühl et al. 2018).

Gemäß Meta-Studien (z. B. Beattie et al. 2014) und Coaching-Studien (z. B. Pentz et al. 2022) rücken coachende Führungspersonen ihre Mitarbeitenden, deren Werthaltung und Kompetenzen konsequent in den Mittelpunkt und befähigen sie dazu, selbstständig nach Lösungswegen zu suchen. Damit stärken sie wichtige Facetten der Mitarbeitermotivation und damit des Leistungsvermögens.

## **2 Das Entwickeln von Coaching als Führungskompetenz: Professionalisierung ist gefragt**

Eine aktuelle Studie zum Thema Coaching in Unternehmen zeigt, dass Coaching als Führungskompetenz im Trend liegt (Pentz et al. 2022): Von den rund 2.000 teilnehmenden HR-Fachpersonen und Führungskräften geben ca. zwei Drittel an, Coaching-Techniken anzuwenden. 54 Prozent geben an, dass Coaching-Techniken häufig oder immer Bestandteil von Trainings für Führungskräfte sind. Das Fazit der Studie lautet: In der Führungskräfteentwicklung wird künftig kein Weg daran vorbeiführen, Coaching-Haltungen und Coaching-Techniken zu vermitteln. Auch Battie et al. (2014) sehen Professionalisierungsbedarf beim Management: „While managerial coaching becomes increasingly popular in both scholarly and practical circles, the line managers who need to execute this coaching may be neither capable nor interested in the coaching process“ (S. 184).

2010 starteten wir an der Hochschule Luzern Wirtschaft (HSLU) das Weiterbildungsprogramm CAS Coaching als Führungskompetenz (CAS CFK). Dieses Jahr (2024) führen wir mit 24 teilnehmenden Personen mit Führungsverantwortung aus allen Branchen diese Weiterbildung zum 15. Mal durch (s. Kap. 5: CAS CFK). Wir stellen heute fest, dass sich unser Professionalisierungsprozess als wirksam erweist (s. Kap. 6). In den letzten 15 Jahren haben sich drei Hauptmerkmale dieses Prozesses als wegweisend herauskristallisiert:

**Rollenklarheit: Führungspersonen sind keine professionellen Coachs**

Eine Führungsperson, die Coaching als Führungskompetenz professionell nutzt, schafft Rollenklarheit im Bewusstsein, dass es im Gegensatz zu professionellen Coachs nicht ihre Aufgabe ist, ausschließlich mitarbeiterorientiert (zugunsten der Zielerreichung des Coachees) zu denken und zu handeln. Ihr ist bewusst, dass sie im Gegensatz zu einem professionellen, externen Coach in die gleiche Organisation wie ihre Mitarbeitenden eingebunden ist und ihre Beziehungen zum Mitarbeitenden nicht temporär begrenzt sind. Sie hat „Insider“-Wissen und die Direkt-Unterstellten stehen zu ihr in einem Abhängigkeitsverhältnis. Sie kann mit den damit verbundenen Spannungsfeldern und Herausforderungen umgehen. Eine solche Führungsperson ermöglicht es Mitarbeitenden, ihr Potenzial sowohl zu ihren als auch zugunsten der Erreichung der Unternehmensziele optimal zu nutzen und weiterzuentwickeln (Senn 2022).

**Haltung: Coaching-Haltung erleben, reflektieren und beobachten**

Eine Coaching-Haltung bildet die Basis für wirksames Coaching-Verhalten (s. Kap. 3). Eine Coaching-Haltung kann dank Coaching-Verhalten in der coachenden Beziehungsgestaltung trainiert und entwickelt werden, d. h. konkret selbst erlebt, reflektiert und bei anderen beobachtet werden.

**Verhalten: Coaching-Verhalten üben, üben und üben**

Coaching-Verhalten wird durch permanentes Üben und praktisches Anwenden von Coaching-Gesprächen und Coaching-Interventionen in unterschiedlichsten Settings integriert. Praktische Wirkung beobachten wir beispielsweise in formellen Coaching-Gesprächen mit Mitarbeitenden, häufiger aber in der alltäglichen Führungsbeziehung. Dank hoher Präsenz in Gesprächen, situativ funktionaler Coaching-Fragen, aktivem Zuhören, Ressourcenaktivierung sowie Lösungsfoкусierung fördern die teilnehmenden Führungspersonen Hilfe zur Selbsthilfe und unterstützen damit die Potenzialentfaltung.

Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung des veränderten Führungsverständnisses in einer VUCA-Welt (s. oben, Kap. 1) stellt sich die Frage, auf welche konkreten Coaching-Verhalten unser Professionalisierungsprozess im CAS abzielt und auf welche spezifischen Coa-

ching-Haltungen diese Coaching-Verhalten basieren. Die Antwort darauf liefert unser Kompetenzprofil „Coaching als Führungskompetenz“. Dieses kann auch für Führungsentwicklungsprogramme in Unternehmen als kompetenzorientierter Bezugsrahmen dienen (s. Kap. 3 und 4).

### 3 Die Herleitung des Kompetenzprofils: Coaching als Führungskompetenz

Das Kompetenzprofil „Coaching als Führungskompetenz“ (CFK) wurde im Rahmen der Neukonzeption des CAS CFK an der HSLU von 2020 bis 2021 entwickelt. Ziel war es, nach zehn Jahren erfolgreicher Durchführung, Bewährtes weiterzuführen und gezielte Anpassungen zu machen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass im deutschsprachigen Raum in den letzten zehn Jahren die Entwicklung und Anwendung von Coachingkompetenzen von Führungskräften kontrovers diskutiert und Verständnisse weiterentwickelt wurden (z. B. Kühl et al. 2018). Im Folgenden werden verwendete Begriffe, das Vorgehen bei der Entwicklung des Kompetenzprofils, die Anforderungen an das Kompetenzprofil und schließlich das resultierende Kompetenzprofil vorgestellt.

#### 3.1 Begriffsklärungen

Unter einer *Kompetenz* verstehen wir die Fähigkeit, komplexe Problemstellungen in einem Kontext erfolgreich zu bewältigen. Hierzu ist das Zusammenspiel von Fertigkeiten, Wissen oder weiteren Ressourcen zentral (z. B. Erpenbeck et al. 2017). Kompetenz äußert sich im konkreten Handeln in einer Situation. So zeigt sich Coaching als Führungskompetenz (CFK) beim Lösen von Problemen oder im Gestalten von Führungsaufgaben, wie z. B. Konflikte konstruktiv nutzen zu können. Die einzelnen Kompetenzen für CFK werden im *Kompetenzprofil* CFK dargestellt (s. Kap. 4.1). Wie bereits erwähnt, ist für die Kompetenzentwicklung die Entwicklung von Coaching-Haltungen zentral (z. B. Kühl et al. 2018).

Die innere *Haltung* ist allgemein Basis für Denken, Fühlen und Handeln, die Paradigmen, Werte, Welt- und Menschenbild oder andere Grundannahmen umfasst (Mezirow 2012: 83 ff.). Sie beeinflusst unser Selbstbild, wie wir (be)urteilen und welche Erwartungen wir z. B. an andere Personen haben. Die Haltung ist die Brille, durch die wir die Welt sehen und

uns in ihr Verhalten, z. B. anstatt als Führungsperson aufgrund einer Haltung der Allwissenheit mit Antworten zu führen, aus einer Coaching-Haltung des Nichtwissens mit Fragen zu führen.

Das Erlernen von Haltungen und Verhalten erfordert gleichermaßen Kopf, Herz und Hand, als *Verkörperung* oder in English *Embodiment* bezeichnet. Selbst Machen, Reflektieren und Analysieren immer verbunden mit dem Einbezug von Emotionen sind wichtig.

*Coaching als Führungskompetenz (CFK)* basiert auf professionellen Coaching-Kompetenzen, die für Führungspersonen und den Führungsalltag angepasst und ergänzt werden, da die Führungsperson kein professioneller Coach ist. Dies berücksichtigend, benutzen wir den Begriff „Coach“ synonym für eine Führungsperson mit Coaching-Kompetenz, die diese situativ und wirksam im Austausch mit einem Mitarbeitenden oder einer anderen Person, dem *Coachee*, einsetzt. Coaching wird im Fachjargon als Prozessberatung bezeichnet in Abgrenzung zur Fach- oder Expertenberatung.

In der Coaching-Praxis werden Coaching-Methoden, Instrumente oder Interventionen eingesetzt, wie z. B. offene Fragen oder ein Gesprächsleitfaden. Wir bezeichnen diese hier zusammengefasst als *Coaching-Elemente*.

## **3.2 Vorgehen**

### **1. Theoretische Grundlage**

Als theoretische Grundlage für die Entwicklung des Kompetenzprofils haben wir zuerst die Coaching-Ansätze und -Verständnisse im bisherigen Studiengang mit denjenigen der Modulverantwortlichen des zukünftigen neuen CAS CFK abgeglichen und mit den Ergebnissen einer Literaturreview im deutschen und amerikanischen Sprachraum zu CFK (engl. Managerial Coaching) und professionellem Coaching ergänzt.

### **2. Anforderungen und Kompetenzprofil**

Orientiert an diesen theoretischen Grundlagen haben wir die Anforderungen, denen unser Kompetenzprofil CFK genügen muss, definiert und mit Blick auf diese das Kompetenzprofil CFK entwickelt.

### 3. Überprüfung Kompetenzentwicklung

In einem dritten Schritt haben wir eine erste Überprüfung der Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden vorgenommen. Diese Überprüfung erfolgte durch Befragungen der Führungspersonen im CAS CFK in den Durchgängen 2022 und 2023 zu ihrer Selbsteinschätzung zum Status Quo ihrer Coaching-Kompetenzen, ergänzt durch eine Fremdeinschätzung durch ihre jeweiligen *Coachees*.

Aufgrund dieser Überprüfung und auf Basis unserer Anwendungserfahrungen im Unterricht haben wir das Kompetenzprofil CFK für diese Publikation weiter optimiert.

#### 3.3 Anforderungen an das Kompetenzprofil und deren Umsetzung

Unsere Anforderungen an das Kompetenzprofil CFK und dessen Einsatz sind folgende:

##### 1) Ziele bzw. angestrebte Wirkungen von CFK:

Das Kompetenzprofil CFK soll zur Professionalisierung von Führungskräften für VUCA-Zeiten im Sinne einer wirksamen, zukunftsorientierten Führung beitragen. Dies umfasst den Beitrag zu:

- **Potenzialentwicklung:** Führungspersonen mit CFK sollen durch das Begleiten von Lern- und Entwicklungsprozessen die Erreichung der Ziele von Personen, z. B. von Mitarbeitenden oder Arbeitskollegen, und die Nutzung und Entwicklung ihrer Potenziale unterstützen. Gleichzeitig entwickelt sich die Führungsperson selbst weiter (z. B. Kühl et al. 2018).
- **Kulturwandel:** Führungspersonen mit CFK sollen einen Kulturwandel in Organisation und in Organisationseinheiten wie Teams unterstützen. Dies durch die Entwicklung und Anwendung von mehr beziehungsorientierten, partizipativen oder ambidextrischen und reflektierten Formen der Führung (z. B. Otter & Fatien 2015). Aus unserer Perspektive ist es dabei zentral, Potenziale zu entfalten, Lösungen entstehen zu lassen und Konflikte zu nutzen.

- **Anschlussfähigkeit:** Führungspersonen mit CFK sollen die Anschlussfähigkeit zwischen einer Person und ihrem Kontext, z. B. dem Team und Organisation gewährleisten. Dies z. B. in Bezug auf Ziele, Visionen und miteinander verwobene individuelle und organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse. Letztendlich sollen so die Motivation und Performanz von Person, Team und Organisation verbessert werden (z. B. Kühl et al. 2018).

## 2) Drei Systemebenen:

Da für CFK sowohl die systemische Perspektive, d. h. das Eingebundensein in komplexe (soziale) Systeme und damit verbundene Wechselwirkungen in einer VUCA-Welt, als auch die persönliche Perspektive, d. h. der Fokus auf das persönliche Wachstum und die Potenzialentwicklung, relevant sind (z. B. Hinkelmann & Enzweiler 2018), unterscheiden wir drei Systemebenen für das Kompetenzprofil:

- **Person:** betrifft die Interaktion einer Person mit sich selbst, d. h. ihre Selbstführung. Für CFK ist dies der *Coach* resp. die Führungskraft mit Coaching-Kompetenz.
- **Team:** betrifft die Interaktion zwischen Personen, hier der *Coach* mit dem *Coachee* bzw. die Führungskraft mit dem Mitarbeitenden.
- **Organisation +:** betrifft die Interaktion mit größeren Systemen, in die *Coach* und *Coachee* eingebettet sind. Dies ist z. B. die Abteilung oder die gesamte Unternehmung, in denen die Führungsperson und Mitarbeitende arbeiten oder das Umfeld (+) des Unternehmens. Zum Umfeld gehören beispielsweise Kunden, Lieferanten oder Investoren. Es kann auch das private Umfeld von *Coachee* oder *Coach* eine Rolle spielen.

## 3) Kombination komplementärer Coaching-Ansätze und Wirkungsmodelle:

Es werden komplementäre Ansätze für professionelles Coaching kombiniert und adaptiert (z. B. Hinkelmann & Enzweiler 2018), die gemäß der Systemebenen sowohl die Person selbst wie auch den Kontext der Person berücksichtigen. Dies sind folgende Ansätze:

- **Personenzentrierter Coaching-Ansatz** (z. B. Hinkelmann & Enzweiler 2018): In diesem Ansatz steht die Person im Vordergrund.

Er geht davon aus, dass alle Menschen Bedürfnisse nach positiver sozialer Beziehung, Autonomie bzw. Selbstwirksamkeit und Selbstaktualisierung bzw. Wachstum haben, und diese geachtet und gestärkt werden sollen.

- **Systemisch-konstruktivistischer Coaching-Ansatz** (z. B. Backhausen & Thommen 2017, Barthelmess 2016): In diesem stehen einerseits die Wechselwirkungen in oder zwischen Systemen im Vordergrund, z. B. zwischen einem Mitarbeitenden und seinem Kontext, der Organisation. Andererseits ist die Ko-Konstruktion von Bedeutung und Wirklichkeit zwischen allen Beteiligten zentral, d. h. welche Brillen die Beteiligten tragen, um Situationen oder Verhalten zu interpretieren und zu beurteilen. Wirklichkeit und Wissen werden in dem Sinne als relativ verstanden.
- **Lösungsfokussierte Coaching-Ansätze** (z. B. Czerny et al. 2020): Eine interaktionelle und lösungsorientierte Sicht, in der der Fokus auf potenziellen Lösungen und der gewünschten Zukunft anstatt auf detaillierten Problemerkundungen liegt. Dies ist insbesondere funktional für zielorientierte Kurzzeit-Beratung in organisationalen Kontexten.
- **Körperorientierte (engl. „embodied“) Coaching-Ansätze** (z. B. Keleman 1987, Storch & Weber 2018): Gestützt auf neurobiologische Forschung gehen diese davon aus, dass die Wechselwirkung zwischen Körper und Geist bzw. Denken, Fühlen und Handeln wechselseitig und komplex ist. Daher braucht es für Verhaltensänderungen gleichermaßen „Kopf, Herz und Hand“. Wir orientieren uns hier vor allem an der formativen Psychologie mit dem Konzept „Dasein ist Mitsein“ (Keleman n.d.).
- **Empirisch, evidenzbasierte allgemeine Wirkungsmodelle** (z. B. Freiburg Institut 2021): Diese umfassen Erkenntnisse aus der Wirkungsforschung zu Coaching. Hier beziehen wir uns zur Formulierung der Kompetenzen mit jeweils konkret beobachtbaren Verhaltensankern vor allem auf die theoretisch und empirisch fundierten allgemeinen „Freiburger Erfolgsfaktoren für Coaching/Beratung“ (ebd.) und deren Weiterentwicklung (Behrendt & Mühlberger et al. 2021) sowie auf erste empirische Untersuchungen spezifisch für Coaching als Führungskompetenz von Brandt et al. (2019).

**4) Anpassen an Führungskontext:**

Im Kompetenzprofil werden insbesondere die spezifischen Herausforderungen und Spannungsfelder des Führungskontexts, z. B. Rollen- oder Zielkonflikte, berücksichtigt, da eine coachende Führungskraft kein externer, professioneller Coach ist.

**5) Reduktion der Komplexität und pragmatisches Vorgehen:**

Damit das Kompetenzprofil operationalisierbar, überprüfbar und in der Führungspraxis anwendbar ist, beschränken wir die Kategorien der Haltungen und Kompetenzen auf maximal acht Hauptkategorien und formulieren pro Kompetenz maximal vier beobachtbare „Verhaltensanker“, d. h. auf beobachtbarem Verhalten und den benutzten Wirkungsmodellen und Coaching-Ansätzen basierend.

## **4 Das Kompetenzprofil: Coaching als Führungskompetenz**

Im Folgenden wird das Kompetenzprofil sowie sein funktionaler Einsatz in Führungskontexten beschrieben.

### **4.1 Beschreibung des Kompetenzprofils: Coaching als Führungskompetenz**

Abb. 1 zeigt das Kompetenzprofil Coaching als Führungskompetenz CFK im Überblick.



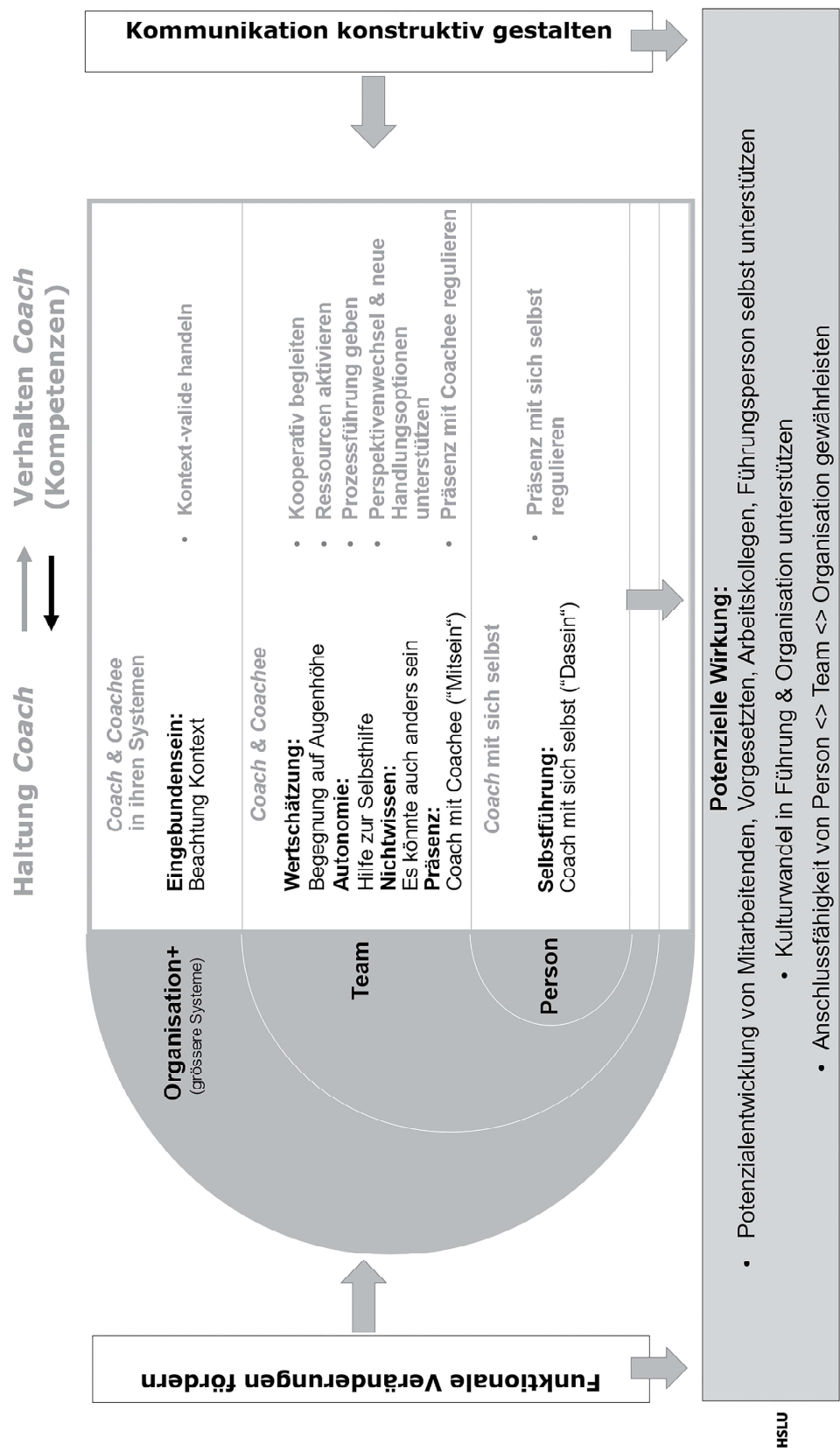


Abb. 1: Überblick Kompetenzprofil „Coaching als Führungskompetenz (CFK)“

Das Kompetenzprofil CFK ist gemäß den oben beschriebenen Anforderungen strukturiert in:

Sechs Kategorien für Haltungen (in schwarz) und dazu gehörige sieben Kategorien für Kompetenzen bzw. das Verhalten (grau), die den **drei Systemebenen** zugeordnet sind:

- **Person:** *Coach* mit sich selbst
- **Team:** *Coach mit Coachee*
- **Organisation +:** *Coach & Coachee* in ihren Systemen.

Die sechs Kategorien für die Coaching-Haltung werden nachfolgend kurz mit Hilfe der verwendeten Coaching-Ansätze und Wirkungsmodelle sowie weiterer Literatur erläutert:

### **1) Selbstführung: Coach mit sich selbst (Dasein)**

Selbstführung ist die Basis für die Führung mit und von anderen sowie deren Begleitung im Coaching und braucht Selbstkompetenz (Lippmann 2015). Sie ermöglicht eine konstruktive Beziehungsgestaltung zwischen *Coach* und *Coachee*. Der Coach kann sein Denken, Fühlen und Handeln wahrnehmen, reflektieren und regulieren. Er übernimmt Verantwortung für sich selbst und dafür, wie er sich in die Beziehung zum *Coachee* einbringt und sie (mit)gestaltet. Zentral dabei ist, gemäß dem körperorientierten Coaching-Ansatz von Stanley Keleman (n.d) präsent im „Hier und Jetzt“ mit sich selbst sein zu können (= Dasein). Dies legt die Basis, um präsent mit dem *Coachee* sein zu können.

### **2) Wertschätzung: Begegnung auf Augenhöhe**

Eine wertschätzende und vertrauensvolle Beziehungsgestaltung ist auf Basis einer personenzentrierten, humanistischen Grundhaltung und der Ergebnisse der Coaching-Wirkungsforschung (z. B. Brandt et al. 2019), zentral für die erfolgreiche Zielerreichung des *Coachee* und seine Lern- und Entwicklungsprozesse. Sie ist wichtiger als die benutzen Coaching-Methoden (Behrendt & Mühleberger et al. 2021). Insbesondere werden die menschlichen Bedürfnisse nach positiver sozialer Beziehung erfüllt (ebd.). Die Haltung setzt der Coach durch kooperatives Begleiten um.

### 3) Achtung von Autonomie: Hilfe zur Selbsthilfe

Ebenfalls zentral ist auf Basis einer personenzentrierten, humanistischen Grundhaltung, die Achtung der Autonomie des *Coachee*. Sie ist verbunden mit der Annahme, dass jeder Mensch nach Autonomie und Selbstwirksamkeit strebt. Daher wird im Coaching „Hilfe zur Selbsthilfe“ gegeben. Der *Coach* ist verantwortlich für den Prozess, der *Coachee* für die Entwicklung von Lösungen und deren Umsetzung.

Hilfe zur Selbsthilfe geschieht einerseits durch die Aktivierung von Ressourcen des *Coachee*. Andererseits schafft der *Coach* durch kompetente Prozessführung Orientierung und Vertrauen in den Prozess sowie in seine Unterstützung (Freiburg Institut 2021). Damit werden die menschlichen Bedürfnisse nach positiver sozialer Beziehung, Autonomie bzw. Selbstwirksamkeit und Wachstum erfüllt (Behrendt & Mühleberger et al. 2021) und ebenfalls Lern- und Entwicklungsprozesse sowie die Zielerreichung des *Coachee* unterstützt.

### 4) Nichtwissen: Es könnte auch alles ganz anders sein

Diese Haltung basiert auf einem systemisch-konstruktivistischem Verständnis. Es gibt keine linearen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge zwischen Problemsituationen und Lösungen, Verhalten und Wirkungen. Lösungen hängen nicht zwangsläufig mit den Problemen zusammen, wie insbesondere in einer lösungsfokussierten Sichtweise betont wird (Czerny et al. 2021). Unsere Wirklichkeit, Interpretation von Ereignissen oder Erfahrungen, ist relativ und abhängig von der Perspektive, der Brille, mit der wir sie betrachten. Als nichtwissender *Coach*, geht es darum, diese Brillen zu hinterfragen und einen Brillenwechsel anzuregen: Es könnte auch ganz anders sein. Es geht darum, als Führungskraft mit CFK keine Ratschläge zu geben. Dies auch im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe. Wie Barthelmess (2017: 91) schreibt: „Systemische Prozessberatung ist dann erfolgreich, wenn sie das Adressatensystem so begleitet, dass es für sich zu neuem Wissen findet, was eine neuartige Bewältigung der Herausforderungen ermöglicht.“

### 5) Präsenz: *Coach* mit *Coachee* (Mitsein)

Zusammen mit Selbstführung (Dasein) trägt diese Haltung ganzheitlich „embodied“ zum Aufbau und Nähren der essenziellen, wertschätzenden und vertrauensvollen Beziehung und zur Unterstützung des Lern- und

Entwicklungsprozesses beim *Coachee* bei (Keleman n.d) sowie dazu, die Kommunikation konstruktiv und veränderungsförderlich gestalten zu können und funktionale Coaching-Elemente auszuwählen. Mitsein erfordert Präsenz und Kontakt im „Hier und Jetzt“ mit dem *Coachee*, ihn wahrzunehmen auf verschiedenen Ebenen, physisch, emotional, mental und situativ die Präsenz mit sich selbst und dem *Coachee* zu regulieren.

### 6) Eingebundensein: Beachtung Kontext

Die Beachtung des Kontexts und des Eingebundenseins von *Coach* und *Coachee* trägt insbesondere der Stellung der Führungsperson im Unterschied zu einem professionellen externen Coach Rechnung (z. B. Brandt et al. 2019). Sie erhöht die Chancen der Zielerreichung des *Coachee* und unterstützt Lern- und Entwicklungsprozesse, da Herausforderungen, Spannungsfelder, Ressourcen erkannt und genutzt werden können, um die Umsetzung zu unterstützen. Dies trägt auf Basis eines konstruktivistisch-systemischen Verständnisses auch zum Kulturwandel in der Organisation oder im Team und zur Anschlussfähigkeit zwischen Person und Organisation bzw. größeren Systemen bei (Kühl et al. 2018).

Neben den Kompetenzkategorien für die sechs Haltungen, werden zwei weitere aufgeführt, die übergreifend für alle Haltungen und Systemebenen gelten:

- **Funktionale Veränderungen fördern:** beim *Coachee* und in seinem Arbeits- bzw. Umsetzungskontext, damit Lösungen oder Verhaltensänderungen nachhaltig implementiert werden können (Behrendt & Mühleberger et al. 2021).
- **Kommunikation konstruktiv gestalten:** zwischen *Coach* und *Coachee*.

Die Kategorien für Haltungen und Verhalten sind nicht 100 % trennscharf und müssen es auch nicht sein. Z. B. ist Wertschätzung als Haltung in der „Begegnung auf Augenhöhe“ oder „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu finden.

**1 Selbstführung: Coach mit sich selbst (Dasein)****Präsenz mit sich selbst regulieren**

Präsenz im „Hier und Jetzt“ und im Kontakt mit sich selbst sein (Dasein). Wahrnehmen „was ist“, sich reflektieren und regulieren können, z. B.:

**Sich selbst differenziert wahrnehmen, ohne zu werten:** auf körperlicher, emotionaler und mentaler Ebene, z. B. Körperhaltung, Anspannungen, Atmung, positive oder negative Emotionen, Gedanken oder innere Bilder.

- **Sich selbst gut kennen und reflektieren:** Trigger, blinde Flecke, eigene Grenzen, Fähigkeiten oder Bedürfnisse, z. B. Stressauslöser, Stressreaktionen, emotional schwierige Situationen, den eigenen Energie-Level.
- **Sich selbst regulieren:** z. B. die eigene Präsenz in einer Situation, Emotionen, Reaktionen auf Trigger u. a.

**2 Wertschätzung: Begegnung auf Augenhöhe****Kooperativ begleiten**

Wertschätzende und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe gestalten, in die sich Coach und Coachee einbringen können, und die den Coachee unterstützt, seine eigene Lösung zu entwickeln, z. B.:

- **Coachee ernst nehmen und Raum geben:** Bedürfnisse, Werte, Anliegen, Ziele der Coachee aufnehmen und ihn darin unterstützen, wie er gerne sein möchte.
- **Praktische Unterstützung geben:** durch funktionale Coaching-Elemente, z. B. (aktiv) zuhören, Fragen stellen, Visualisierung nutzen oder Tools, um Prioritäten zu setzen.
- **Empathie zeigen:** auf emotionale Situationen oder Äußerungen der Coachee eingehen und für darunterliegende Bedürfnisse Verständnis zeigen.
- **Verbindlichkeit sicherstellen:** Gegenseitige Erwartungen und Rahmenbedingungen klären und Abmachungen einhalten.

**3 Achtung von Autonomie: Hilfe zur Selbsthilfe****Ressourcen aktivieren**

Persönliche Stärken und Potenziale des Coachee (z. B. Motivation, Kompetenzen, Beziehungen) so aktivieren, dass er diese aktiv für sein Anliegen nutzen kann, z. B.:

**Wertschätzung geben:** für Coachee und das, was er erreicht hat.

- **Stärken und Potenziale identifizieren und anregen, sie zu nutzen:** z. B. bereits erfolgreiches Verhalten in ähnlichen oder anderen Situationen.
- **Kompetenzerlebnis des Coachee unterstützen:** z. B. Fortschritte im Prozess aufzeigen, Verhalten des Coachee bestärken durch konstruktives Feedback.
- **Re-Framing anregen:** Coachee unterstützen, Probleme als Chancen und Ansporn umzudeuten.

#### Prozessführung geben

Orientierung und Vertrauen vermitteln, damit Coachee sich rasch aktiv in den Prozess einbringen kann, z. B.:

- **Prozess strukturieren:** situativ gemäß Anliegen des Coachee in transparenten Schritten. z. B. Gesprächsleitfaden benutzen mit aufeinander aufbauenden Phasen: Kontakt, Anliegen, Zielklärung im System des Coachee, Auftragsklärung und Vertrag, Lösungen, Transfer, Abschluss.
- **Prozess erklären:** Vorgehen fortlaufend aufzeigen und wie dadurch dem Coachee geholfen wird.

#### 4 Nichtwissen: Es könnte auch alles ganz anders sein

##### Perspektivenwechsel und neue Handlungsoptionen unterstützen

Den Coachee unterstützen, sich selbst, sein Anliegen und „seinen“ Kontext (System) besser oder neu zu verstehen und neue Lösungs- oder Handlungsoptionen für sein Anliegen zu entwickeln, z. B.:

- **Neugierig und ergebnisoffen sein:** zuhören, (hinter)fragen, Hypothesen anbieten oder andere Arten von Impulsen geben, anstatt Ratschläge zu geben, anzuordnen oder zu sagen, wie es ist.
- **Neutral – allparteilich sein:** keine Lösung oder Person bevorzugen, keine Vorverurteilungen vornehmen.
- **Demut zeigen:** eigenes Wissen und die Wirkung von Impulsen relativieren.
- **Lösungsfokussiert vorgehen:** gewünschte Zukunft und Lösungen hierfür fokussieren.

### 5 Präsenz: Coach mit Coachee (Mitsein)

#### Präsenz mit Coachee regulieren

Präsenz im „Hier und Jetzt“ und im Kontakt mit dem Coachee sein (Mitsein). Wahrnehmen „was ist“ und die Interaktion entsprechend beeinflussen, z. B.:

- **Den Coachee differenziert wahrnehmen, ohne zu werten:** über verschiedene Sinneskanäle z. B. seine Gestik, Mimik, Körperhaltung, seine Sprechweise, seinen emotionalen Zustand, Veränderungen.
- **Fokus der Aufmerksamkeit wechseln:** zwischen sich selbst und dem Coachee oder der Umgebung.
- **Kontakt mit dem Coachee situativ regulieren:** z. B. Nähe und Distanz, verbal – non-verbal, bewusst Übergänge zwischen Coaching-schritten gestalten.

### 6 Eingebundensein: Beachtung Kontext

#### Kontext-valide handeln

Die Einbettung von sich selbst und des Coachee in verschiedene Kontexte (z. B. Team, Organisation, Familie) und damit verbundene Wechselwirkungen und Spannungsfelder (z. B. zwischen Organisation, Person und Rolle) berücksichtigen.

#### 6.1 Coach in Bezug auf sich selbst

- **Den eigenen Anteil in der Interaktion (im Coaching) reflektieren:** z. B. blinde Flecken.
- **Spannungsfelder und Konflikte überprüfen:** im Kontext von Organisation bzw. Team, Person und Rolle.
- **Rollenklarheit und -flexibilität sicherstellen:** Verschiedene Rolle(n) als Führungskraft reflektiert, flexibel und transparent einnehmen: z. B. Mentor, Linienvorgesetzter oder Coach.
- **Ethisch handeln:** Vertraulichkeit gemäß Vereinbarung wahren, Konflikte und Spannungsfelder transparent machen und konstruktiv damit umgehen.

#### 6.2 in Bezug auf Coachee

- **Spannungsfelder und Auswirkungen von Lösungen mit Coachee überprüfen:** im Kontext von Organisation bzw. Team, Person und Rolle.
- **Konstruktiven Umgang mit Spannungsfeldern und Konflikten anregen:** z. B. Konflikte nutzen, Anschlussfähigkeit zwischen Coachee und seinem Umsetzungskontext unterstützen.

ALLE EBENEN & HALTUNGEN ÜBERGREIFEND
<p><b>7 Funktionale Veränderungen fördern</b> Funktionale Veränderungen beim Coachee in dessen Umsetzungskontext unterstützen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>„Embodiment“ nutzen:</b> Lernen durch ganzheitliche Erfahrungen auf der kognitiven, emotionalen und physischen Ebene (mit Kopf, Herz und Hand) unterstützen: z. B. etwas konkret „machen lassen“, Visualisierungen nutzen, mit inneren Bildern arbeiten, Emotionen und Aha-Erlebnisse stimulieren.</li> <li>• <b>Lern-Modelle und -Instrumente für die erfolgreiche Umsetzung im Kontext des Coachee anwenden:</b> z. B. Experimente anregen, konkrete und machbare Schritte für die Umsetzung planen, Anker zur Erinnerung an Lösungen setzen, Coaching-Gesprächsleitfaden anwenden.</li> </ul>
<p><b>8 Kommunikation konstruktiv gestalten</b> Wertschätzende, funktionale Kommunikation gemäß der Coaching-Haltungen gestalten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kommunikative Aktivitäten funktional einsetzen:</b> (Aktiv) Zuhören, offene Fragen stellen, warten, konstruktiv Feedback geben, Impulse geben und den Rhythmus zwischen diesen gestalten (<b>„Pacing Coachee“</b>).</li> <li>• <b>Verbale und non-verbale Informationen (be)nutzen:</b> z. B. Gestik, Mimik, Körperhaltung, körperliche Nähe und Distanz zwischen Coach und Coachee.</li> </ul>

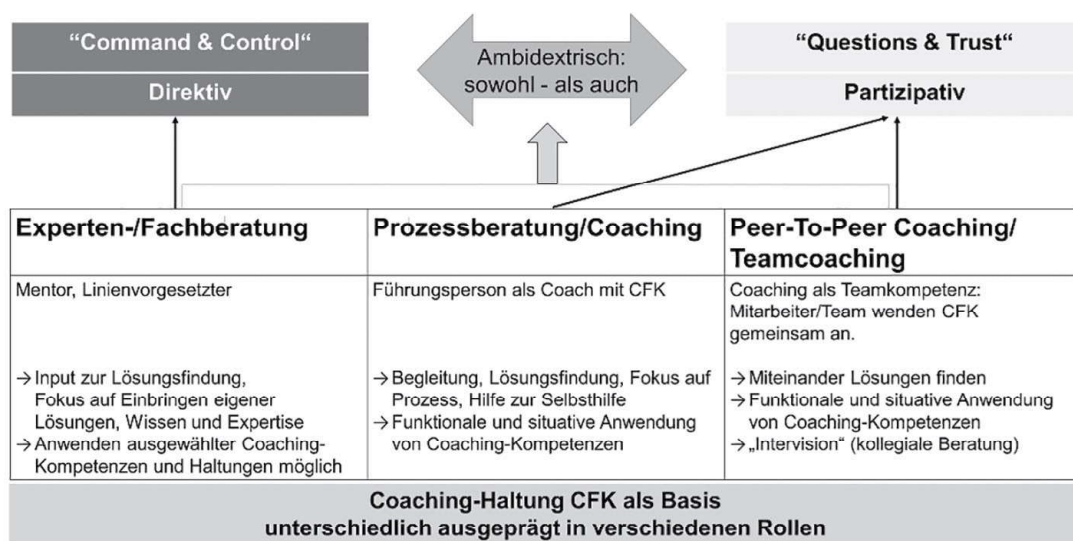
Tab. 1: Kategorien Coaching-Haltungen, -Kompetenzen und Verhaltensanker des Kompetenzprofils CFK

## 4.2 Funktionaler Einsatz von Coaching als Führungskompetenz

Professionelles Coaching durch externe Coaches findet meist in 1:1-Coachinggesprächen oder Gruppencoachings statt. Eine Führungskraft hat im Vergleich zu einem professionellen Coach ein größeres Einsatzspektrum von CFK. Der Einsatz von CFK ist nicht auf 1:1-Coachinggespräche beschränkt, sondern ist die Basis für situatives, funktionales Führungsverhalten in einem Führungsspektrums, wie in Abb. 2 zu sehen ist. Dabei ist ein 1:1-Coachinggespräch ein Spezialfall und eher die Ausnahme im Führungsalltag, wie in Tab. 2 zu sehen ist.



Das Spektrum umfasst z. B. die Rollen als Linienvorgesetzter oder Mentor mit Fachexpertise oder als Coach mit Prozessberatungs-Expertise sowie Führungsverhalten zwischen den Polen direktiv und partizipativ. Es gibt kein „entweder – oder“, sondern ein „sowohl – als auch“ gemäß eines ambidextrischen Führungsverständnisses. Gleichzeitig haben Coaching-Haltungen über das gesamte Spektrum hinweg Gültigkeit, z. B. die Wertschätzung des Gegenübers oder Selbstführung. Sie sind aber ggf. unterschiedlich stark ausgeprägt, wie z. B. die Haltung des Nichtwissens.



HSLU

Abb. 2: Einsatz vom CFK im Spektrum von Führungsverhalten

Dabei kann gemäß Tab. 2 CFK auf unterschiedliche Arten in den Führungsalltag integriert werden: die Grundhaltung CFK mit situativem, gezieltem Nutzen von Kompetenzen und Coaching-Elementen, wie z. B. Feedback, in formellen oder informellen Settings, in einem 1:1-Coachinggespräch, für die Inter- oder Supervision oder die Auswahl von externen Coaches.

Die Grenzen von 1:1-Coachinggesprächen sind dann gegeben, wenn

- die Führungsperson selbst zu stark in ein Thema oder Problem involviert ist und z. B. ihre Eigeninteressen in Konflikten verfolgen muss,
- Vertraulichkeiten nicht eingehalten werden können,

- Spannungsfelder oder Konflikte nicht konstruktiv adressiert werden können,
- eine Erkrankung einer Person vorliegt, die professionelle Hilfe oder Therapie braucht,
- weitere Gründe für externes Coaching gemäß Tab. 2 vorliegen.

Welcher Einsatz von CFK situativ, funktional ist wird u. a. bestimmt durch:

- die allgemeinen Aufgaben und Funktionen einer Führungsperson, z. B. gemäß Rüegg-Stürm (2002),
- den Reifegrad der Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung, z. B. wieviel Anleitung und Vorgaben sie benötigen (Hershey & Blanchard in: Pfister & Neumann 2019),
- die Rollenerwartungen von Mitarbeitenden an die Führungsperson, die auch mit dem Reifegrad zusammenhängen (z. B. Lippmann & Steiger 2019),
- die Anschlussfähigkeit zur Organisationskultur und -struktur mit vorhandenen Hierarchie- und Machtverhältnissen (Kühl et al. 2018),
- und den Reifegrad der Führungsperson selbst, ihren Entwicklungsstand in Bezug auf CFK.

Weiter ist zu beachten, dass CAS CFK nicht nur zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden also in „hierarchischen Settings“ funktional und sinnvoll angewendet werden kann, sondern gemäß der Studie von Beattie et al. (2014) auch zwischen Führungsperson und ihrem Vorgesetzten oder zwischen gleichen Hierarchiestufen als Peer-To-Peer Coaching, z. B. zwischen verschiedenen Führungskräften oder zwischen Mitarbeitenden.

<b>Was</b>	<b>Coaching: Haltung, Kompetenzen, Elemente</b>	<b>Spezialfall: Formelles Coaching- gespräch (1:1)</b>	<b>Intervision: Tandems/ Gruppen</b>	<b>Wahl von externem Coaching: 1:1-Coaching- gespräch, Gruppen-Coa- ching, Super- vision, Organi- sations- entwicklung</b>
------------	---	--	--	--

<b>Einsatz</b>	<p><b>Einsatz in formellen Settings:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meetings, Workshops, Projektmanagement...</li> <li>• In Führungsinstrumenten, z. B. Mitarbeitenden-Gespräch, formelles Feedback...</li> </ul> <p><b>Einsatz in informellen Settings:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche, Kaffeepausen, informelles Feedback...</li> </ul> <p><b>Beide</b>, z. B. in Bereichen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lösungen fokussieren</li> <li>• Potenziale nutzen</li> <li>• Konflikte nutzen</li> </ul>	<p><b>Einsatz in spezifischen Situationen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• von eigenen oder nicht direkt unterstellten Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der Spannungsfelder &amp; Grenzen</li> <li>• z. B. in Bereichen</li> <li>• Lösungen fokussieren</li> <li>• Potenziale nutzen</li> <li>• Konflikte nutzen</li> </ul>	<p><b>Einsatz, um auf gleicher Hierarchiestufe mit- und voneinander zu lernen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungspersonen, die CFK anwenden</li> <li>• Teams, die Kompetenzen aus CFK anwenden</li> <li>• z. B. Besprechen von herausfordernden Situationen</li> </ul>	<p><b>Einsatz, um Notwendigkeit und Qualität zu beurteilen für:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende, Teams, Organisation, Führungsperson selbst</li> <li>• Spezialfall Supervision von Führungsperson durch erfahrenen Coach</li> </ul> <p><b>..., wenn Außenperspektive, Allparteilichkeit wichtig sind, z. B.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsperson ist in Anliegen Coachee: im Spannungsfeld Person &lt; &gt; Rolle &lt; &gt; Organisation Konflikt stark involviert</li> <li>• Führungsperson braucht Unterstützung</li> </ul>
----------------	---	---	---	--

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter braucht Unterstützung</li> <li>• Team/Organisation braucht Unterstützung</li> </ul>
<b>Beispiele</b>	<b>Elemente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschiedene Arten von offenen Fragen</li> <li>• Gezieltes Zuhören</li> <li>• Konstruktives Feedback</li> <li>• Rollenspiele</li> <li>• Aufstellen mit Spiel-Tieren</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Elemente</b> <p>Benutzen CAS CFK Coaching-Gesprächsleitfadens oder andere Gesprächsabläufe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lösungsfo-kussiert</li> <li>• Laufbahn-Coaching</li> <li>• Konflikt-Coaching</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Formen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peer-to-Peer Coaching</li> <li>• Intervisions-gruppe</li> </ul> <b>Elemente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benutzen eines Intervi-sionsleitfaden</li> <li>• Rollenspiele</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Formen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt-Coa-ching</li> <li>• Organisati-onsentwick-lung/Change Management</li> <li>• Executive Coaching</li> <li>• ...</li> </ul>

Tab. 2: Übersicht von Optionen für die Integration von CFK in den Führungsalltag

## 5 Die praktische Umsetzung: Kompetenzentwicklung im CAS CFK an der HSLU

Nachfolgend wird der praktische Nutzen des Kompetenzprofils als inhaltlicher und didaktischer Orientierungsrahmen für die Entwicklung und Durchführung des Weiterbildungsprogramms „CAS Coaching als Führungskompetenz CAS CFK“ an der Hochschule Luzern beschrieben.

Sowohl die inhaltliche CAS-Modularisierung als auch das didaktische CAS-Prozessdesign sind konsequent vor dem Hintergrund des Kompetenzprofils gestaltet (Abb. 3).



### **5.1 Kompetenzprofil CAS CFK als inhaltliche Orientierung: Module I-IV**

Schon auf den ersten Blick wird ein Gestaltungsprinzip des CAS ersichtlich: Die Methoden werden zu Inhalten und umgekehrt. Die Modulinhalte werden mittels Leitfragen skizziert, was widerspiegelt, dass auch der Professionalisierungsprozess systematisch durch Fragen (Potenzialentfaltung) und nicht nur durch Antworten (Wissensvermittlung) geführt wird.

In Modul I werden die Coaching Essentials mit Blick auf die Merkmale eines wissenschaftlich fundierten und praktisch erprobten Professionalisierungsprozesses thematisiert und geübt: Rollenklärung, Coaching-Haltung und Coaching-Verhalten (s. Kapitel 2). Module II-IV fokussieren dann auf konkrete Führungsherausforderungen, welche erfahrungsgemäß auch dank Coaching als Führungskompetenz gemeistert werden können: Potenziale nutzen (Coaching in der Personal- und Teamentwicklung), Lösungen fokussieren (Lösungsfokussiertes Coaching) und Konflikte nutzen (Coaching zum konstruktiven Umgang mit Konflikten).

### **5.2 Kompetenzprofil CAS CFK als didaktische Orientierung: Intervisions- und Transferprozess**

Das Kompetenzprofil und die darin beschriebenen Haltungen und Verhaltensweisen sowie ein aus dem Kompetenzprofil abgeleitetes, vereinfachtes Beurteilungsraster (s. u. Tab. 3) ergänzt durch Reflexionsfragen, bilden auch für das didaktische Konzept den Orientierungsrahmen: So sind die Leistungsnachweise auf der individuellen Ebene (s. Abb. 3: Leistungsnachweis 1: Selbstreflexion und persönlicher Entwicklungsplan orientiert am Beurteilungsraster zum Kompetenzprofil) sowie auf der Teamebene (Abb. 3: Intervisions- und Transfertage auf Basis des Kompetenzprofils und des entsprechenden Beurteilungsrasters im Peer to Peer-Ansatz unter den CAS-Teilnehmenden) sehr transferorientiert angelegt: Unsere Evaluationen zeigen, dass die Coaching-Gespräche mit HSLU Masterstudierenden (Leistungsnachweis 2) als Win-win-Prozesse für CAS-Teilnehmende (Coaching mit „echten“ Coachees) und HSLU-Masterstudierende (profitieren von einem kostenlosen Coaching-Angebot durch erfahrene Führungspersonen) beschrieben werden können. Auch die Coaching-Gespräche, welche mit den Mitarbeitenden im Betrieb geführt werden, sind aus Sicht der Teilnehmenden sowie der



betrieblichen Coachees sehr lernförderlich sowie hilfreich (Leistungsnachweis 3). Das Prüfungs-Coaching, welches dann orientiert am Beurteilungsraster (s. u. Tab. 3) durchgeführt wird, wird aufgrund dieses intensiven Entwicklungsprozesses, der durch üben, üben und nochmals üben von Coaching-Gesprächen gekennzeichnet ist, zu einem eigentlichen „Erntedankfest“. Eine Kraftquelle, die den CAS-Teilnehmenden zum CAS-Abschluss Ressourcen generiert, um ihren persönlichen Entwicklungsprozess bei der Weiterentwicklung von Coaching als Führungskompetenz nachhaltig erfolgreich zu steuern. Unsere jährlichen zweitägigen Refresher-Kurse mit den ehemaligen Teilnehmenden der CAS CFK zeigen uns, dass dieser Prozess wirksam erfolgt, sich die Teilnehmenden zum Beispiel nach dem CAS-Abschluss in ihren Peer-Gruppen regelmäßig im Jahr zu gemeinsamen Essen inkl. Interventionen treffen.

Wir fokussieren in den CAS CFK Leistungsausweisen vor allem auf dem 1:1-Coachinggespräch als Übungsfeld, da es die Kür ist und in ihm alle zu erwerbenden Kompetenzen geübt werden können. Hierfür stellen wir als Coaching-Element einen Gesprächsleitfaden zur Verfügung (Förster & Senn 2023). Dabei starten die Studierenden in der Rolle eines externen Coachs für die Masterstudierenden und bewegen sich dann in das anspruchsvollere Setting im Betrieb als Führungsperson. Die Rolle des externen Coachs erlaubt, insbesondere die für die Führungskräfte herausfordernde Haltung des Nichtwissens und die dazugehörigen Verhaltensweisen zu trainieren: durch Fragen und zuhören, anstatt durch Antworten und Ratschläge zu interagieren.

Haltungen und Verhaltensweisen gemäß Kompetenzprofil CFK	Bemerkungen (Beobachtungen)	Bewertung Note 1 – 6*
<b>1 Kooperativ begleiten</b> Gestaltet wertschätzende, vertrauensvolle Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe zwischen sich und Coachee, in die sich beide einbringen können.		

Haltungen und Verhaltensweisen gemäß Kompetenzprofil CFK	Bemerkungen (Beobachtungen)	Bewertung Note 1 – 6*
<b>2 Prozessführung geben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Führt das Coaching-Gespräch situativ gemäß Anliegen des Coachee in transparenten Schritten, z. B. gemäß Gesprächsleitfaden (Kontakt, Anliegen, Zielklärung im Klientensystem, Auftragsklärung &amp; Vertrag, Lösungen, Transfer, Abschluss).</li> <li>Zeigt dem Coachee sein Vorgehen fortlaufend auf und wie ihm dadurch geholfen wird.</li> </ul>		
<b>3 Ressourcen aktivieren</b> Identifiziert, aktiviert und wertschätzt persönliche Stärken und Potenziale des Coachees (z. B. Motivation, Kompetenzen, Beziehungen), so dass er diese aktiv für sein Anliegen nutzen kann.		
<b>4 Nichtwissen</b> Unterstützt den Coachee, sich selbst, sein Anliegen und seinen Kontext (System) besser oder neu zu verstehen und neue Lösungs- oder Handlungsoptionen für sein/ihr Anliegen zu entwickeln, z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Neugierig und ergebnisoffen zuhören, (hinter)fragen ...</li> <li>– Neutral – allparteilich sein</li> <li>– Demut zeigen.</li> </ul>		
<b>5 „Dasein ist Mitsein“<sup>***</sup></b> Reguliert situativ seine Präsenz mit sich selbst und dem Coachee: z. B. in Kontaktsein verbal und non-verbal, passt Nähe und Distanz an, reguliert Emotionen, gestaltet Übergänge zwischen Coachingschritten.		



Haltungen und Verhaltensweisen gemäß Kompetenzprofil CFK	Bemerkungen (Beobachtungen)	Bewertung Note 1 – 6*
<b>6 „Kontext“-valide handeln**</b> Berücksichtigt die Einbettung von sich selbst und dem Coachee in verschiedene Kontexte (z. B. Team, Organisation, Familie) und damit verbundene Wechselwirkungen und Spannungsfelder (z. B. zwischen Organisation, Person und Rolle).		
<b>7 Funktionale Veränderungen fördern</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglicht dem Coachee ganzheitliche Erfahrungen mit Kopf, Herz und Hand; z. B. lässt ihn etwas konkret machen, benutzt Visualisierungen, stimuliert (positive) Emotionen und Aha-Erlebnisse.</li> <li>• Unterstützt den Coachee, konkrete, machbare Schritte für die Umsetzung in seinem Kontext zu planen.</li> </ul>		
<b>8 Kommunikation konstruktiv gestalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommuniziert wertschätzend verbal und non-verbal.</li> <li>• Gestaltet funktional den Rhythmus zwischen: (aktiv) zuhören, offen fragen, warten, Impulse und Feedback geben (Pacing Coachee).</li> </ul>		
<b>GESAMTNOTE (Durchschnitt)</b>		

\* 1=sehr schwach, 2 = schwach, 3=ungenügend, 4=genügend, 5=gut, 6=sehr gut,

\*\* s. auch Reflexionsfragen an *Coach* und *Coachee*

*Tab. 3: Beurteilungsraster zum Kompetenzprofil „Coaching als Führungskompetenz“ im CAS CFK an der HSLU, angepasst 2024*

## **6 Erste Erfahrungen aus der Praxis des CAS CFK: Entwicklung von Coaching als Führungskompetenz**

Folgend fassen wir erste Ergebnisse der Evaluation der Kompetenzentwicklung und der Wirkung von CFK aus den Durchgängen CAS CFK an der HSLU in den Jahren 2022 mit 21 Studierenden und 2023 mit 17 Studierenden zusammen.

### **6.1 Kompetenzentwicklung Studierende CAS CFK**

Jeweils am Anfang und am Ende des CAS CFK haben wir die Teilnehmenden gebeten, anhand des Kompetenzprofils CAS CFK eine Selbsteinschätzung ihres Kompetenzniveaus mittels einer Skala (1: trifft nicht zu, 2: trifft eher nicht zu, 3: trifft eher zu, 4: trifft vollkommen zu) zu machen.

Für beide Jahrgänge ist anhand der arithmetischen Mittelwerte für jede Kompetenz-Kategorie der Tab. 1 zu sehen, dass in der Selbsteinschätzung eine signifikante Kompetenzentwicklung CFK stattgefunden hat. Diese bewegt sich für den CAS CFK 2022 je nach Kompetenzkategorie zwischen 26 % und 70 % Verbesserung gegenüber dem Kompetenzniveau zu Beginn (N=20 bis N=17 Rückmeldungen, je nach Kategorie) und für den CAS CFK 2023 zwischen 20 % und 80 % (N=14 Rückmeldungen). Zu beachten ist, dass einige Studierende je nach Kategorie schon recht hohe Eingangsniveaus hatten.

In beiden CAS CFK sind insbesondere in folgenden Kategorien starke Lernfortschritte gemacht worden:

- 3 Achtung von Autonomie: Hilfe zur Selbsthilfe.  
Ressourcen aktivieren
- 4 Nichtwissen: Es könnte auch alles ganz anders sein.  
Perspektivenwechsel und neue Handlungsoptionen unterstützen
- 6 Eingebundensein: Beachtung Kontext.  
Kontext-valide handeln
  - 6.1 Coach in Bezug auf sich selbst
  - 6.2 In Bezug auf Coachee.

Die Selbsteinschätzung wird durch die Fremdeinschätzung von Coachees im Unternehmen der CAS CFK Teilnehmenden gestützt, wie im folgenden Abschnitt kurz gezeigt wird.

Neben der Befragung hat eine Fremdbeurteilung der Kompetenzentwicklung bei den CAS CFK-Teilnehmenden in den oben vorgestellten Leistungsnachweisen 1, 2 und 3 sowie der Abschlussprüfung, dem 1:1-Coachinggespräch, durch die Modulverantwortlichen stattgefunden.

## 6.2 Wirkung Coaching als Führungskompetenz

Im Rahmen des transferorientierten Lernens, haben die CAS CFK Studierenden als *Coach* 1:1-Coachinggespräche in ihren Unternehmen durchgeführt (s. Kap. 5). Wir haben in den ersten beiden Jahrgängen die *Coachees* 1 bis 3 Monate jeweils nach dem letzten Coachinggespräch mit einem standardisierten Fragebogen online befragt, mit:

- CAS CFK 2022: 31 *Coachees* von 18 *Coachs* (total 21 Studierende)
- CAS CFK 2023: 14 *Coachees* von 10 *Coachs* (total 17 Studierende).

In der Befragung haben wir auf die Kompetenzkategorien gemäß Tab. 1 fokussiert, die vom *Coachee* beobachtbar sind und die insbesondere die für eine Wirkung zentrale wertschätzende Gestaltung der Beziehung auf Augenhöhe zwischen *Coach* und *Coachee* betreffen. Gleichzeitig haben wir die Verhaltensanker aus Tab. 1 vereinfacht. Es wurden skalierte und offene Fragen gestellt mit der Skala: 1: trifft nicht, 2: trifft eher nicht zu, 3: trifft eher zu, bis 4: trifft zu, nn: nicht beantwortbar. Die Befragung wurde anonymisiert. *Coach und Coachee* sind dabei in unterschiedlichen Beziehungen: Vorgesetzter – Mitarbeitender oder Arbeitskollege – Arbeitskollege, Mitarbeitender – Vorgesetzter oder der *Coach* hat den Vorgesetzten seines Vorgesetzten gecoacht. Die Ergebnisse aus beiden Jahrgängen zeigen eindrücklich, dass

- 1) die *Coachees* die abgefragten CAS CFK Kompetenzen zu 50 % – 100 % je nach Kompetenzkategorie und Jahrgang beim *Coach* beobachten konnten,
- 2) für alle *Coachees* das Coaching einen klaren Nutzen hatte. Sie
  - haben Hilfe zur Selbsthilfe erhalten: 71 % (2022) und 85 % (2023)
  - neue Perspektiven für ihr Anliegen erhalten: 94 % (2022) und 70 % (2023)

- einen Beitrag zu ihrer Potenzialentwicklung festgestellt: 84 % (2023) und 77 % (2023)
  - konnten Wünsche oder Ziele erreichen: 58 % (2022) und 54 % (2023) oder dies teilweise mit 39 % (2022) und 46 % (2023).
- 3) die Entwicklung von CFK bei den Teilnehmenden durch den CAS CFK gut unterstützt wird.

Allgemein zum *Nutzen* des *Coachings* als Führungskompetenz gefragt, konnten aufgrund der Antworten folgende erste Kategorien gebildet werden:

- Potenzialentfaltung: persönliche Weiterentwicklung Mitarbeitende
- Potenzialentfaltung: persönliche Weiterentwicklung Führungsperson
- Verbesserung Performanz & Mitarbeiter-Zufriedenheit.

Als größte Herausforderung wird das Eingebundensein von *Coach* und *Coachee* in die gleiche Organisation mit fehlendem Vertrauen und entsprechenden Spannungsfeldern gesehen, wobei das Eingebundensein gleichzeitig von einigen *Coachees* auch als Vorteil betrachtet wird, da der *Coach* den Kontext kennt. Diese Einschätzung erfolgte auch hingegen der zunächst skeptischen Haltung der *Coachees*, z. B. bezüglich der erwarteten Interessenkonflikte des *Coachs*. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen *Coach* und *Coachee* wird von vielen *Coachees* als zentral erachtet, was insbesondere die Wichtigkeit der Haltung „2 Wertschätzung: Begegnung auf Augenhöhe“ (s. Tab. 1) und der entsprechenden Verhaltensweisen widerspiegelt. Den *Coachs* ist dies größtenteils gelungen mit 94 % (2022) und 100 % (2023).

Insgesamt können wir für das vorgestellte Kompetenzprofil auf Basis der bisherigen Auswertung der Befragungen mit Selbst- und Fremdbeurteilung schlussfolgern, dass

- 1) die *Coachs* ihre Kompetenzen in CFK in 1:1-Coachinggesprächen in ihren Unternehmen bereits während der Weiterbildung erfolgreich zeigen konnten.
- 2) die 1:1-Coachinggespräche in Unternehmen den *Coachees* einen signifikanten Nutzen gebracht haben und in die beabsichtigte Richtung gehen: Beitrag zur Potenzialentfaltung.

Die Auswertung weiterer Daten zum Nutzen bzw. der Wirkung des entwickelten Kompetenzprofils CFK und dessen Umsetzung wird in einer separaten Publikation erfolgen.

## **7 Der Nutzen von Coaching als Führungskompetenz in der Führungsentwicklung in Organisationen**

Der in Kap. 2 empirisch ausgewiesene Professionalisierungsbedarf beim Management mit Blick auf Coaching auf Führungskompetenz, die skizzierten Merkmale eines entsprechenden Professionalisierungsprozesses sowie die beschriebenen Systemebenen des Kompetenzprofils (Individuum, Team und Organisation) können auch für Unternehmen als Legitimations- und Gestaltungsgrundlage dienen, um interne Führungsentwicklungsprogramme zu Coaching als Führungskompetenz zu entwickeln und durchzuführen. Die folgenden zwei Beispiele zur Führungsentwicklung mit dem Ziel, Coaching als Führungskompetenz auszubilden, zeigen den Nutzen von Coaching als Führungskompetenz in der Führungsentwicklung. Dabei stand das neu entwickelte und hier erstmals publizierte Kompetenzprofil CFK noch nicht zur Verfügung.

### **7.1 Führungsentwicklung Coaching als Führungskompetenz in einer Versicherung**

Erfahrungen aus der Versicherungsbranche zeigen, dass beispielsweise im Verkaufsbereich die Ausbildung von Agenturleitenden und die Begleitung ihrer Coachings der Kundenberatenden dazu führten, dass die Beziehung zwischen Kundenberatenden mit ihren Kunden ebenfalls von der durch die Kundenberatenden erfahrenen Coaching-Haltung und Verhaltensweisen ihrer Agenturleitenden profitierten: Nicht nur die Potenzialentfaltung und Zufriedenheit der Agenturleitenden und ihrer Kundenberatenden stiegen an, sondern auch die Kundenzufriedenheit konnte erhöht werden. Besonders eindrücklich war, dass die nachfolgenden Gefäße zur Entwicklung dazu führten, dass nicht nur individuelles, sondern auch Team- und organisationales Lernen dadurch gefördert wurden:

*Coaching-Ausbildung Agenturleitungen:* Coaching-Essentials mit Inputs und Dialogen zu Coaching-Haltung, Coaching-Verhalten sowie Coa-

ching-Tools (Gesprächsleitfaden Coaching-Gespräch und systemische Coaching-Fragen pro Gesprächsphase).

*Sales Coaching:* Coaching-Gespräche der Agenturleitungen mit ihren Kundenberatenden, die dazu dienten, das Potenzial der Kundenberatenden optimal zur Entfaltung zu bringen (individuelles Lernen dank Hilfe zur Selbsthilfe), um die Kundenzufriedenheit zu steigern.

*Field Coaching:* Agenturleitungen beobachteten Kundenberatende in Kundengesprächen und nutzten diese Beobachtungen als Gesprächsgrundlage für die folgenden Sales Coachings (oben) und Sales Trainings (unten).

*Sales Training:* Intervisionen zwischen Kundenberatenden in den Agenturteams (Teamlernen), in denen kollegiale Praxisberatungen sowie Erfahrungsaustausch zu Instrumenten (selbst entwickelte Tools zur Steigerung der Kundenzufriedenheit) erfolgten. Die Erkenntnisse der Agenturteams wurden regelmäßig bei Marktgebietstreffen ausgetauscht (organisationales Lernen).

## **7.2 Führungsentwicklung Coaching als Führungskompetenz in einem Industriebetrieb**

In einer *ersten Phase* wurden in einem Industriebetrieb die Coaching-Haltungen sowie der Gesprächsleitfaden mit den Phasen eines Coachinggesprächs sowie den systemischen Fragen pro Gesprächsphase dem CEO in einem Einzelcoachingprozess erklärt und mit dem CEO geübt (er war Coach, der externe Coach war Coachee).

In einer *zweiten Phase* wurde ein Coachinggespräch mit dem CEO vor versammelter Geschäftsleitung vorgespielt (CEO war Coachee, externer Coach war Coach) und die GL-Mitglieder wurden gefragt, welche Phasen des Gesprächs sie beobachten konnten und welche Arten von Fragen ihnen aufgefallen sei (diesen Beobachtungsauftrag erhielten die GL-Mitglieder kurz vor dem Start des Coachinggesprächs mit dem CEO).

In einer *dritten Phase* wurden die GL-Mitglieder mit den theoretischen und methodischen Hintergründen von Coaching als Führungskompetenz durch den CEO und den externen Coach vertraut gemacht (Inhalte gleich wie im Einzelcoaching mit dem CEO, s. o.) und die GL-Mitglieder haben sich dann mit Hilfe dieses Instrumentariums gegenseitig gecoacht.

In einer *vierten* Phase haben dann die GL-Mitglieder mit ihren Abteilungsleitungen Coaching-Gespräche geführt und sie in die theoretischen, methodischen und instrumentellen Grundlagen von Coaching als Führungskompetenz eingeführt.

Die *fünfte Phase* bestand aus Coachinggesprächen, welche die Abteilungsleitenden mit ihren Teamleitenden geführt haben und den Inputs an die Teamleitenden, selbst Coaching-Methoden in ihrem Führungsalltag mit ihren Mitarbeitenden anzuwenden.

Zwischen GL-Mitgliedern, Abteilungsleitenden und Teamleitungen fanden regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch bezüglich des Einsatzes von Coaching als Führungskompetenz statt. Damit wurde, wie beim Versicherungsbetrieb, neben individuellem Lernen auch Teamlernen und organisationales Lernen gefördert.

### **7.3 Schlussfolgerungen für Personalentwickler**

CFK kann substanziell zur Potenzialentwicklung von Führungskräften und ihren Mitarbeitenden, zum Kulturwandel in Organisationen und zu besserer Anschlussfähigkeit von Personen und Organisationen beitragen. Das vorgestellte Kompetenzprofil CFK bietet einen Bezugsrahmen zur hierzu notwendigen Professionalisierung der Führungspersonen.

Dabei kann das Kompetenzprofil in unterschiedlichen Bereichen der Führungsentwicklung angewendet werden. Zu beachten ist dabei, dass ein situativer, funktionaler Einsatz angestrebt wird (s. Kapitel 4.2). Dieser muss immer wieder geübt und reflektiert werden. Die Einbettung in die Organisation ist für den Erfolg der Umsetzung wichtig, im Bewusstsein, dass CFK Teil eines Veränderungsprozesses hin zu mehr zukunftsorientierter, d. h. an Mitarbeitenden orientierter, partizipativer Führung in VUCA-Zeiten, sein kann.

Daher empfehlen wir nachzudenken,

- über die adäquate Art der Professionalisierung der Führungskräfte in CFK: z. B. durch interne oder externe Trainings,
- darüber, wie Rahmenbedingungen und Strukturen die Professionalisierung und Umsetzung im Unternehmen unterstützen können: Wie können hierzu bestehende Strukturen und Angebote genutzt und

neue aufgebaut werden? Z. B. Angebote zur Intervision, Bereitstellen von geschützten Räumen für Coachinggespräche, Bereitstellen von materiellen und zeitlichen Ressourcen für die Einführung und fortlaufende Weiterentwicklung von CFK, Nutzen von Reflexions- und Feedbackformaten,

- wie dabei Führungskräfte ihren Spielraum zur Gestaltung von Rahmenbedingungen und Strukturen nutzen können,
- welche Rolle HR/Personalentwicklung übernehmen kann und möchte und
- gleichzeitig, wann und wie Coaching durch externe Coach funktional ist, z. B. in Situationen mit Ziel-, Rollen-, oder Interessenkonflikten.

## 8 Literatur

Backhausen, W. & Thommen, Jean-Paul. (2017): Coaching – Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, 4., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

Barthelmess, M. (2016): Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht (E-book), Vandenhoeck & Ruprecht

Behrendt, P., Mühlberger, C., Göritz, A. S., & Jonas, E. (2021): Relationship, purpose, and change – An integrative model of coach behavior, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 73(2): 103–121, <https://doi.org/10.1037/cpb0000197>

Beattie, R. S., Sewon, K., Hagen, M.S., Egan T.M., Ellinger A.D. & Hamli R.G. (2014): Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. Advances in Developing Human Resources 2014, Vol. 16(2): 184–201

Brandt, S., Lampert, A., Lange-Knopsmeier, K., Letsch, H., Lorenz, C., Stolzke, J. & Wolfram, S. (2019): Wirkfaktoren im Coaching durch die Führungskraft. Analysen aus der Sicht der Mitarbeiter\*innen, Sozialmanagement, Vol. 17, Number 1, 2019

Bruch, H. & Berenbold, S. (2017): Zurück zum Kern. Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0. Zeitschrift für Organisationsentwicklung ZFO, Nr. 1: 4–11



- Czerny, E.J., Godat, D., Gaiswinkler, M.E., Payer, H. & Titak, M. (Hrsg.) (2020): Faszination Lösungsfokus. Wie du mit gezieltem Blick die gewünschte Zukunft gestaltest, **Versus Verlag**
- Dierke, K. & Houben, A. (2022): Next Generation Leadership. Abkehr von unzeitgemäßen Führungsmythen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung ZFO, Nr. 4: 25–31
- Erpenbeck, J., Rosenstiel, L., Grote, S., & Sauter, W. (2017): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel
- Freiburg Institut (2021): Die Freiburger Erfolgsfaktoren im Coaching. [https://freiburg-institut.de/images/coaching-ausbildungen/Erfolgsfaktoren\\_im\\_Coaching\\_-\\_2021.pdf](https://freiburg-institut.de/images/coaching-ausbildungen/Erfolgsfaktoren_im_Coaching_-_2021.pdf) (Einsicht: 22.02.2022)
- Fatien, P., & Otter, K. (2015): Wearing multiple hats? Challenges for managers-as-coaches and their organizations. *International Leadership Journal*, 7(3): 24–35.
- Hinkelmann, R. & Enzweiler, T. (2018): Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter, Wiesbaden: Springer & Gabler
- Horx, M. (Hrsg.) (2023): Zukunftsreport 2023. Zukunftsinstitut
- Kaudela-Baum, S. (2022): Führen in Zeiten der Transformation. In: S. Kaudela-Baum, S. Meldau & M. Brasser (Hrsg.), *Leadership und People Management*, Wiesbaden: Springer Gabler (S. 3–29).
- Keleman, St. (1987): *Embodying Experience: Forming a personal life*: Berkeley: Center Press
- Keleman, St. (nd): DASEIN IST MIT SEIN: TO BE THERE IS TO BE WITH. Working Paper. [http://www.centerpress.com/articles/dasein\\_ist\\_mit\\_sein.html](http://www.centerpress.com/articles/dasein_ist_mit_sein.html) (Einsicht: 10.01.2023)
- König, E. & Volmer, G. (2018): Handbuch Systemische Organisationsberatung, 3. vollst. überarb. Aufl. Weinheim & Basel: Verlag Beltz
- Kühl, W., Lampert, A., & Schäfer, E. (2018): Coaching als Führungskompetenz. Konzeptionelle Überlegungen und Modelle. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

- Lippmann, E. (2015): Was macht einen Coach zum Coach? Weiterbildung und Qualifizierung Coaching Theor. Prax. 1: 51–60, <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-015-0008-3>
- Lippmann, E. & Steiger, T. (2019): Das Rollenkonzept der Führung. In: E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Wiesbaden: Springer Gabler (S. 75–93)
- Mezirow, J. (2012): Learning to think like an adult: Core concepts of transformative learning theory. In: E. W. Taylor & P. Cranton (Hrsg.), Handbook of transformative learning: Theory, research, and practice, San Francisco, CA: Jossey-Bass (S. 73–95)
- Pentz, W., Nitschke, D., Von Wittgenstein, L., Schilling, L. (2022): Die Führungskraft als Coach – Verbreitung von Managerial Coaching in Unternehmen. 2. Quadriga Coaching Studie. Berlin: Quadriga Hochschule
- Pfister, A. & Neumann, U. (2019): Führungstheorien. In: E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Berlin, Heidelberg: Springer (S. 39–73), [https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2_3)
- Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz. Bern: Haupt
- Senn, P. (2022): Personal entwickeln: Individualisierung – Prozessorientierung – Kompetenznutzung. In: S. Kaudela-Baum, S. Meldau & M. Brasser (Hrsg.), Leadership und People Management, Wiesbaden: Springer Gabler (S. 557–568).
- Senn, P. (2023): Wirksame Personalentwicklung dank Coaching als Führungskompetenz. MQ Management und Qualität, 1-2/2023: 10-12
- Senn, P. & Förster, R. (2023): Coaching als Führungskompetenz. Ein Leitfaden für Coaching-Gespräche. MQ Management und Qualität, 9-10/2023: 14-16
- Storch, M., & Weber, J. (2018): Embodiment und seine Bedeutung für das Coaching. In Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching, Berlin, Heidelberg: Springer (S. 125–133),