

Abschlussarbeit

für die Ausbildung zum systemischen Coach

bei InKonstellation

Thema:

Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Autor: Marcel Oppelt

Abgabedatum: 21.07.2022

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
1.1 Relevanz des Themas.....	3
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit.....	3
2. Der Begriff Personalentwicklung	3
3. Coaching in der Personalentwicklung	4
3.1 Coaching – Bedeutung und Abgrenzung	4
3.2 Einsatzmöglichkeiten für ein Coaching	5
3.2.1 Anlässe und Formate für ein Coaching	6
3.2.2 Ziele für ein Coaching	7
3.3 Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee im Dreiecksverhältnis.....	7
3.4 Auswahl des Coaches	9
4. Fazit	10
Literaturverzeichnis	11

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Dreiecksverhältnis im Business-Coaching.....	8
---	---

Anmerkung:

In dieser Abschlussarbeit wird ohne Diskriminierungsabsichten auf eine geschlechterspezifische Anpassung der Begrifflichkeiten verzichtet. Anlass hierfür ist ausschließlich eine bessere Lesbarkeit.

1. Einleitung

1.1 Relevanz des Themas

Vermehrt wachsen die Anforderungen an die Mitarbeiter, sich den häufig ändernden Arbeitsbedingungen mit Flexibilität zu begegnen und ihre Fähigkeiten sowie ihre Kenntnisse mit Bereitschaft anzupassen.¹

Wie aber können Mitarbeiter und Führungskräfte ihr volles Potenzial entfalten und im Unternehmen einsetzen? Wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter und Führungskräfte unterstützen, bestehende und künftige Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen?

Coaching, ein heutzutage kaum noch wegzudenkendes Instrument der Personalentwicklung, kann hierzu einen Beitrag leisten.²

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Die Abschlussarbeit verfolgt das Ziel, Einsatzmöglichkeiten von Coaching in der Personalentwicklung aufzuzeigen und einen Einblick zu verschaffen, was man berücksichtigen sollte, wenn man Coaching im Unternehmen implementieren möchte.

Zu Beginn wird der Begriff Personalentwicklung näher beleuchtet. Anschließend werden verschiedene Einsatzmöglichkeiten für Coachings in der Praxis dargestellt. Des Weiteren werden verschiedene Aspekte beleuchtet, die bei der Implementierung von Coaching Berücksichtigung finden sollten. Zum Schluss werden die wesentlichen Inhalte in einem Fazit zusammengefasst.

2. Der Begriff Personalentwicklung

Im Rahmen der Personalentwicklung geht es um das Fördern und Entwickeln von Mitarbeitern. Dies beinhaltet jene Maßnahmen, die der Entwicklung des Mitarbeiters dienlich sind und neben den Interessen des Unternehmens die individuellen Interessen und Schwerpunkte des Mitarbeiters einbeziehen.³

Mögliche Interessen des Unternehmens, ihr Personal zu entwickeln, sind die Erhöhung der Mitarbeitermotivation, die Optimierung der Ergebnisse der Mitarbeiter, die Entwicklung von Nachwuchskräften, oder die Vorbereitung der Mitarbeiter und Anpassung ihrer Kenntnisse an

¹ Vgl. *Mentzel, W.*, Personalentwicklung, 2018, S. 1.

² Vgl. *Turck, D., Faerber, Y., Zielke, C.*, Coaching, 2007, S. 15.

³ Vgl. *Mentzel, W.*, Personalentwicklung, 2018, S. 2-4.

sich verändernde Gegebenheiten am Arbeitsplatz. Der Mitarbeiter hat möglicherweise ein Interesse an Persönlichkeitsentwicklung, der Anpassung an die Erfordernisse des Arbeitsplatzes, oder der Erlangung von Flexibilität am Arbeitsmarkt. Der Mitarbeiter kann die gleichen Ziele wie das Unternehmen haben, es kann allerdings auch zu Zielkonflikten zwischen den Parteien kommen.⁴ Die Personalabteilung, konkret die Personalentwicklung, ist mitunter für die Bereitstellung geeigneter Personalentwicklungsmaßnahmen verantwortlich. Ihr Interesse besteht daher darin, mit den von ihnen vorgesehenen Personalentwicklungsmaßnahmen den Personalentwicklungsbedarf zu decken.⁵

Zum Zwecke der Personalentwicklung können verschiedene Maßnahmen zum Einsatz kommen:⁶

- Into the Job-Maßnahmen: Diese dienen der Vorbereitung auf das Berufsleben, oder auf einen neuen Job.
- On the Job-Maßnahmen: Diese finden direkt am Arbeitsplatz statt, beispielsweise die Einarbeitung.
- Off the Job-Maßnahmen: Diese finden außerhalb des Arbeitsplatzes statt, beispielsweise Bildungsveranstaltungen.
- Out of the Job-Maßnahmen: Diese dienen dem Übergang in den Ruhestand.

In der Literatur finden sich häufig weitere Kategorien bzw. Ergänzungen, beispielsweise Near the Job-Maßnahmen oder Along the Job-Maßnahmen.⁷

3. Coaching in der Personalentwicklung

Coaching lässt sich den in Kapitel 2 beschriebenen Personalentwicklungsmaßnahmen mehrfach zuordnen.⁸ Im weiteren Verlauf der Arbeit richtet sich der Fokus auf das Instrument Coaching.

3.1 Coaching – Bedeutung und Abgrenzung

Nicht jeder hat das gleiche Verständnis vom Begriff Coaching. Wenn beispielsweise ein Personalentwickler ein Coaching beauftragt und den Begriff anders versteht als der ausgesuchte Coach, kann sich dies auf den Coachingprozess auswirken. Möglicherweise entsprechen die

⁴ Vgl. *Mentzel, W.*, Personalentwicklung, 2018, S. 12 f.

⁵ Vgl. *Wrede, B., Wiesenthal, K.*, Coaching, 2015, S. 46.

⁶ Vgl. *Rings, S.*, Mitarbeiterqualifizierung, 2011, S. 144 f.

⁷ Vgl. *Rings, S.*, Mitarbeiterqualifizierung, 2011, S. 144 f.

⁸ Vgl. <https://softgarden.com/de/blog/massnahmen-personalentwicklung/>, Zugriff am 17.07.2022.

gebotenen Leistungen des Coaches nicht den Erwartungen des Auftraggebers. So entfällt gegebenenfalls der ursprünglich durch das Coaching erwünschte Mehrwert.⁹

Es ist daher wichtig, sich damit auseinander zu setzen, was man von einem Coaching erwarten bzw. nicht erwarten kann. Um sicherzustellen, dass bei der Implementierung von Coaching in der Personalentwicklung die eigenen Erwartungen gedeckt werden, ist es hilfreich, sich ausführlich mit dem Begriff Coaching zu beschäftigen und ihn von anderen Begriffen abgrenzen zu können. Im Folgenden wird der Begriff Coaching definiert und von den Begriffen Beratung, Training und Mentoring abgegrenzt. Diese Definition des Begriffs Coaching stammt aus der systemischen Arbeit.

Beim Coaching legt der Kunde sein Ziel selbst fest und erarbeitet eigenständig eine Lösung für seine Situation. Hierbei wird der Kunde vom Coach begleitet. Der Coach unterstützt den Kunden bei der Lösungsfindung, indem er beispielsweise dem Kunden die passenden Fragen und Methoden zur Verfügung stellt.¹⁰ „Coaching bietet Hilfe zur nachhaltigen Selbsthilfe.“¹¹

Im Rahmen einer Beratung vermittelt der Berater dem Kunden Wissen. Der Kunde möchte sich das Wissen des Beraters zu Nutze machen und ist an Lösungsvorschlägen interessiert, die ihm der Berater zur Verfügung stellt.¹²

Training dient dem angeleiteten Erlernen, oder der Weiterentwicklung von Fähigkeiten, oder Wissen mit dem Ziel, das Erlernte in Zukunft in der Praxis einsetzen zu können.¹³

Beim Mentoring gibt eine erfahrene Person sein Wissen an eine noch nicht so erfahrene Person weiter und begleitet sie bei seiner beruflichen Entwicklung. Die erfahrene Person wird in dem Kontext Mentor und die noch nicht so erfahrene Person Mentee genannt. Häufig legen Unternehmen im Rahmen von Mentoring ein Programm mit einem definierten Ablauf, der Dauer, Themen und Zielen fest.¹⁴

3.2 Einsatzmöglichkeiten für ein Coaching

Im folgenden Kapitel werden Einsatzmöglichkeiten für ein Coaching im Unternehmen dargestellt. Der Fokus liegt in dem Kapitel auf Anlässe bzw. Formate für ein Coaching und Ziele, die sich aus den Anlässen ergeben.

⁹ Vgl. *Wrede, B., Wiesenthal, K., Coaching, 2015, S. 46.*

¹⁰ Vgl. *Radatz, S., Coaching, 2018, S.85.*

¹¹ <https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle>, Zugriff am 14.07.2022.

¹² Vgl. *Wrede, B., Wiesenthal, K., Coaching, 2015, S. 20.*

¹³ Vgl. *Wrede, B., Wiesenthal, K., Coaching, 2015, S. 22 f.*

¹⁴ Vgl. *Mentzel, W., Personalentwicklung, 2018, S. 155 f.*

3.2.1 Anlässe und Formate für ein Coaching

Coaching bietet für zahlreiche und unterschiedliche Anlässe Raum. Diese können betrieblich oder persönlich sein.¹⁵ Die Anlässe für ein Coaching sind individuell und können sich je nach Situation ergeben, oder erst entstehen.¹⁶

Anlässe für ein Coaching sind beispielsweise¹⁷:

- Änderungen, die mit dem Arbeitsplatz zusammenhängen (z.B. die Übernahme weiterer Tätigkeiten, oder von Führungsverantwortung)
- Probleme oder Defizite, die der Coachee mitbringt (z.B. berufsbedingter Stress, Überforderung, oder Unsicherheit)
- Unklarheiten des Coachees über die eigenen Ressourcen und Potenziale.

Neben den unterschiedlichen Anlässen für ein Coaching kommt ein großer Personenkreis als Coachee bzw. Coachees in Frage. Coaching richtet sich beispielsweise an Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte, Projektleiter, Außendienstmitarbeiter, oder Vorstände.¹⁸ Die Hierarchieebene und Funktion der Personen sind hierbei irrelevant.¹⁹ Das Anwendungsfeld von Coaching ist breit, wodurch Coaching in vielerlei Hinsicht im Unternehmen eingesetzt werden kann.

Grundsätzlich können Anlässe für ein Coaching durch einzelne Personen als Individuen, Gruppen, oder die Organisation als Ganzes gegeben sein.²⁰ Je nach Anlass bieten sich unterschiedliche Coaching-Formate an. Ein sehr bekanntes Format ist das Einzel-Coaching. Dieses ist individuell und richtet sich an eine Person.²¹ Es findet ein Dialog zwischen zwei Personen (Coach und Coachee) statt. Meist wird für das Coaching ein gemeinsamer Ort festgelegt. Mittlerweile finden sich auch Gelegenheiten, das Coaching über Videokonferenzen und andere digitale Tools durchzuführen.²² Als weiteres Format eignet sich das Gruppen-Coaching. Bei einem Gruppen-Coaching nehmen mehrere Personen gleichzeitig an einem Coaching teil und werden gemeinsam gecoacht. Dieses Format kann zum Einsatz kommen, wenn eine Gruppe ein

¹⁵ Vgl. *Mentzel, W.*, Personalentwicklung, 2018 S. 150.

¹⁶ Vgl. *Turck, D., Faerber, Y., Zielke, C.*, Coaching, 2007, S. 23.

¹⁷ Vgl. *Mentzel, W.*, Personalentwicklung, 2018 S. 151.

¹⁸ Vgl. *Turck, D., Faerber, Y., Zielke, C.*, Coaching, 2007, S. 19.

¹⁹ Vgl. *Mentzel, W.*, Personalentwicklung, 2018 S. 149.

²⁰ Vgl. *Thommen, J.*, Coaching, 2007, S. 148.

²¹ Vgl. *Wollsching-Strobel, P.*, Management, 2015, S. 96.

²² Vgl. *Wrede, B., Wiesenthal, K.*, Coaching, 2015, S. 34 f.

gemeinsames Ziel verfolgt, oder ein gemeinsames Ziel definiert. Die Interaktion in der Gruppe erfordert ein gegenseitiges Vertrauen.²³

3.2.2 Ziele für ein Coaching

Für ein Coaching ist ein formuliertes Ziel ein wesentliches Kriterium, denn wenn kein Ziel festgelegt wird, kann im Coaching kein Ziel erreicht werden. Der bestehende Anlass schafft dem Coachee Raum, sein Ziel zu formulieren. Zu beachten ist, dass nicht jedes Ziel ein solches ist, mit dem im Coaching gearbeitet werden kann.²⁴

Folgendes Beispiel soll dies veranschaulichen: Eine Führungskraft nimmt an einem Coaching teil. Anlass für das Coaching ist, dass sein Team nicht so arbeitet wie er als Führungskraft dies gerne hätte. Er hätte gerne zuverlässigere Mitarbeiter, an die er bedenkenlos Aufgaben delegieren kann. Sein Ziel für das Coaching ist, dass seine Mitarbeiter sich ändern.

Die Erreichung eines solchen Ziels liegt nicht im Einfluss des Coachees. Es ist daher relevant, dass sich aus dem Anlass ein Ziel ergibt, dessen Umsetzung vollumfänglich unter Einfluss des Coachees steht. Ein solches Ziel wäre beispielsweise, dass der Coachee Wege für einen geeigneteren Umgang mit den betroffenen Personen (in dem Fall den Teammitgliedern) findet.²⁵

3.3 Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee im Dreiecksverhältnis

Im Coaching besteht grundsätzlich eine Beziehung zwischen Coach und Coachee und beide sind während des Coachinggesprächs miteinander in Kontakt. Wenn ein Unternehmen Coaching zur Personalentwicklung einsetzt, ist es nicht unüblich, dass das Unternehmen mit dem Coaching eigene Ziele realisieren und somit im Coachingprozess mitwirken möchte.²⁶ Unternehmensleitung, Betriebsrat, Personalabteilung bzw. Personalentwicklung und Einkauf können individuelle Interessen verfolgen und diese in den Coachingprozess einbringen wollen.²⁷ Das Unternehmensumfeld hat also potenziell Einfluss auf den Coachingprozess. Aus der Beziehung zwischen Coach und Coachee entsteht eine Dreierkonstellation bzw. ein Dreiecksverhältnis.

²³ Vgl. Wrede, B., Wiesenthal, K., Coaching, 2015, S. 34 f.

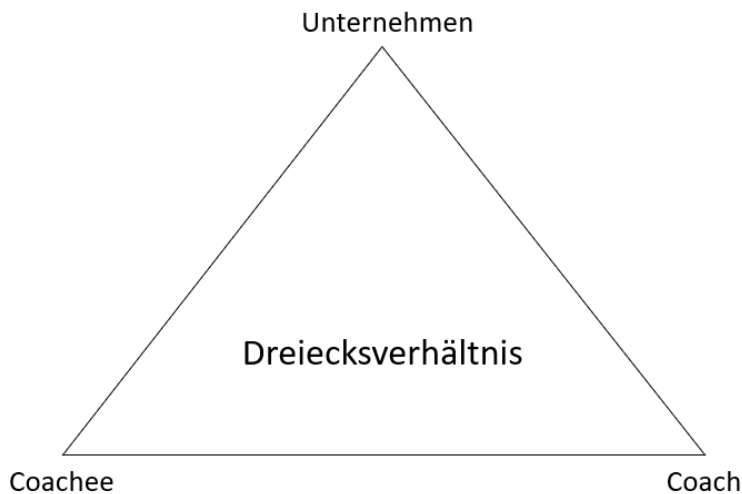
²⁴ Vgl. Radatz, S., Coaching, 2018, S.133.

²⁵ Vgl. Radatz, S., Coaching, 2018, S.133.

²⁶ Vgl. <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/dreiecksgespraech-coaching>, Zugriff am 14.07.2022.

²⁷ Vgl. Wrede, B., Wiesenthal, K., Coaching, 2015, S. 46.

Abbildung 1: Das Dreiecksverhältnis im Business-Coaching



Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Verhältnis ist der Coach der Leistungsgeber, der Coachee der Leistungsnutzer und das Unternehmen der Auftraggeber. Der Auftraggeber und der Leistungsnutzer bringen ihre Bedürfnisse an das Coaching mit und erhoffen sich dadurch einen bestimmten Nutzen.²⁸

Doch wie wirkt sich ein solches Dreiecksverhältnis auf das Coaching und insbesondere auf die Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee aus?

Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, kann es zwischen den Parteien unterschiedliche Interessen und damit auch Interessenkonflikte geben. Ein Interessenkonflikt kann entstehen, wenn Ziele für das Coaching vom Auftraggeber (beispielsweise der Unternehmensleitung, oder dem Vorgesetzten) vorgegeben werden, der Coachee jedoch andere Ziele formuliert. Dies erzeugt möglicherweise ein Spannungsfeld, in dem sich der Coach bewegt.

Wurde ein Coaching beispielsweise auf Wunsch des Vorgesetzten oder der Personalabteilung verordnet, hat sich der Coachee meist nicht selbst für das Coaching entschieden. In dem Fall ist es möglich, dass dem Coachee gar nicht klar ist, wofür er überhaupt an einem Coaching teilnehmen soll. Dies kann das Interesse des Coachees verringern und den Aufbau einer förderlichen Beziehung zwischen Coach und Coachee erschweren.²⁹ Relevant für ein erfolgreiches Coaching ist, dass der Coachee auch wirklich am Coaching teilnehmen möchte.³⁰

²⁸ Vgl. Wrede, B., Wiesenthal, K., Coaching, 2015, S. 58.

²⁹ Vgl. <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/dreiecksgespraech-coaching>, Zugriff am 14.07.2022.

³⁰ Vgl. Rauen, C., Coaching, 2014, S. 3.

Der Gedanke klingt einleuchtend, dass der Auftraggeber mit dem Coaching seine Ziele im Blick haben und über den Verlauf des Coachings und dessen Ergebnisse informiert werden möchte.³¹ Hier ist zu berücksichtigen, dass für den Coach absolute Verschwiegenheit über die Inhalte des Coachinggesprächs gilt. Informationen werden lediglich an den Auftraggeber weitergegeben, wenn dies im Interesse des Coachees liegt bzw. der Coachee damit einverstanden ist.³² Wenn keine Vertraulichkeit garantiert ist, bekommt der Coachee möglicherweise das Gefühl, kontrolliert zu werden, es entsteht Leistungsdruck für den Coachee, oder der Coachee möchte sich während des Coachings nicht öffnen.³³ So werden ggf. die eigentlichen Anlässe bzw. Probleme im Coaching verharmlost oder gar nicht erst angesprochen und der Coachee bekommt vielleicht nicht den Mehrwert, den er hätte bekommen können.

3.4 Auswahl des Coaches

Coaching kann extern oder intern durchgeführt werden. Daher gilt vorab zu klären, ob der Coach externer oder interner Natur sein soll.

Ein externer Coach gehört nicht zum Unternehmen, in dem sich der Coachee befindet und ist dadurch nicht in das Unternehmen eingebunden. Dadurch besteht eine größere Distanz zum Unternehmen und der Coachee genießt grundsätzlich mehr Neutralität. Bei einem externen Coach besteht je nach Thema mehr Offenheit als bei einem internen Coach, da die Sorge des Coachees geringer ist, dass sensible Themen im Unternehmen weitergegeben werden.³⁴

Beim internen Coaching befindet sich jemand aus dem Unternehmen in der Rolle des Coaches. Ein interner Coach kennt grundsätzlich das Unternehmen und genießt häufig eine schnelle Erreichbarkeit.³⁵ Je nach Situation wird die Unterstützung eines Coaches kurzfristig benötigt und Wartezeiten sind kontraproduktiv. Dadurch wird die Frage nach der Verfügbarkeit des Coaches relevant.³⁶

Je nach Literatur wird das Coaching durch den Vorgesetzten entweder als internes Coaching betrachtet, oder um eine weitere Unterscheidungsform, dem Vorgesetzten-Coaching, erweitert. Aus Gründen der Vollständigkeit wird diese Form hier benannt, jedoch nicht weiter erläutert.

³¹ Vgl. <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/dreiecksgespraech-coaching>, Zugriff am 14.07.2022.

³² Vgl. *Loebbert, M.*, Coaching, 2019, S. 28.

³³ Vgl. *Rauen, C.*, Coaching, 2014, S. 53.

³⁴ Vgl. *Wollsching-Strobel, P.*, Management, 2015, S. 95 f.

³⁵ Vgl. *Wollsching-Strobel, P.*, Management, 2015, S. 95 f.

³⁶ Vgl. <https://www.business-wissen.de/artikel/coaching-kriterien-fuer-die-auswahl-eines-coaches/>, Zugriff am 14.07.2022.

Neben der Frage, ob das Unternehmen internes oder externes Coaching bevorzugt, spielt die Frage nach den Anforderungen für einen Coach eine entscheidende Rolle. Das Unternehmen sollte die für sich wichtigen Anforderungen sammeln und festhalten. Besteht Klarheit über die Anforderungen des Unternehmens an einen Coach (z.B. in Form eines Anforderungskataloges), kann damit leichter eine Akquise durchgeführt werden. Werden die Anforderungen den Akteuren (z.B. Betriebsrat, Einkauf, etc.) im Coachingprozess transparent gemacht, kann jeder an der Suche beteiligt sein und Ausschau nach geeigneten Coaches halten.³⁷

4. Fazit

Für ein Coaching bieten sich in der Personalentwicklung zahlreiche Einsatzmöglichkeiten an. Es gibt verschiedene Anlässe und damit im Zusammenhang mehrere Coaching-Formate, die je nach Bedarf in Anspruch genommen werden können. Aus den zahlreichen Anlässen resultiert ein hierarchieübergreifender Personenkreis im Unternehmen für den ein Coaching interessant sein kann.

Bei der Implementierung von Coaching in der Personalentwicklung sollten mehrere Aspekte berücksichtigt werden. Nicht jeder versteht den Begriff Coaching gleichermaßen. Dadurch können unterschiedliche Erwartungen an den Coachingprozess entstehen. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass Begriffe wie Coaching, Beratung, Mentoring und Training nicht entsprechend voneinander abgegrenzt und als Synonym verwendet werden. Außerdem werden beim Coaching im Unternehmen die Beziehung zwischen Coach und Coachee ggf. durch das Umfeld (z.B. Führungskraft, Unternehmensleitung) und deren Interessen ergänzt. Dadurch entsteht ein Dreiecksverhältnis, das sich auf den Coachingprozess auswirken kann (z.B. in Form von Interessenskonflikten). Zum Schluss ist zu erwähnen, dass Unternehmen zwischen internen und externen Coaches entscheiden können und für sich Anforderungen für einen Coach festlegen sollten, damit sie sich während der Akquise daran orientieren können.

³⁷ Vgl. *Wrede, B., Wiesenthal, K., Coaching, 2015, S. 81 f.*

Literaturverzeichnis

Loebbert, Michael (Coaching, 2019): Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung. Für selbstbestimmtere Mitarbeitende, Wiesbaden: Springer, 2019

Mentzel, Wolfgang (Personalentwicklung, 2018): Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 5. Aufl., München: dtv Verlagsgesellschaft, 2018

Radatz, Sonja (Coaching, 2018): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, 10. Aufl., Wolkersdorf: Literatur-VSM, 2018

Rauen, Christopher (Coaching, 2014): Coaching, 3. Aufl., Göttingen; Bern; Wien u.a.: Hogrefe, 2014

Rings, Sandra (Mitarbeiterqualifizierung, 2011): Qualifizieren – Aber richtig! Etablieren Sie passgenaue und bedarfsgerechte Maßnahmen, in: *Rohrschneider, Uta., Lorenz, Michael (Hrsg.) Der Personalentwickler. Instrumente, Methoden, Strategien, 2011, S. 135-170*

Rohrschneider, Uta., Lorenz, Michael (Hrsg.) (Personalentwicklung, 2011): Der Personalentwickler. Instrumente, Methoden, Strategien, Wiesbaden: Gabler, 2011

Thom, Norbert, Zaugg, Robert J. (Hrsg.) (Personalentwicklung, 2008): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008

Thommen, Jean Paul (Coaching, 2008): Coaching als Instrument der Personalentwicklung, in: *Thom, Norbert, Zaugg, Robert J. (Hrsg.) Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 2008, S. 135-158*

Turck, Daniela, Faerber Yvonne, Zielke, Christian (Coaching, 2007): Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, Stuttgart Kohlhammer, 2007

Wegerich, Christiane (Personalentwicklung, 2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele, 3. Aufl., Berlin; Heidelberg: Springer Gabler, 2015

Wollsching-Strobel, Peter (Management, 2015): Managementnachwuchs erfolgreich machen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2015

Wrede, Britta A. Wiesenthal, Katrin (Coaching, 2018): Coaching für Industrie 4.0. Empowerment für Entwicklung und Transformation, Berlin: Springer Gabler, 2018

Internetquellen

<https://www.business-wissen.de/artikel/coaching-kriterien-fuer-die-auswahl-eines-coaches/>, Zugriff am 14.07.2022

<https://www.coaching-magazin.de/konzepte/dreiecksgespraech-coaching>, Zugriff am 14.07.2022

<https://www.coaching-magazin.de/konzepte/dreiecksgespraech-coaching>, Zugriff am 14.07.2022