Berner Fachhochschule

Coaching als Schlüssel zwischen Forschung und Praxis: Nachhaltige Transformation von Organisationen und Stärkung von Mitarbeitenden

Denkpause #11 | Think Tank «Zukunft der Arbeit» | Mai 2025

Coaching: Stärkung für Mensch und Organisation

Coaching kann Menschen und Organisationen unterstützen, zukunftsfähig zu werden und resilient zu bleiben. Doch wie? Die aktuelle Denkpause fasst Erkenntnisse zusammen und stellt zwei erfolgreiche Coaching-Ansätze vor.

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem fundamentalen Wandel. Digitale Transformation, Klimakrise, geopolitische Unsicherheiten und gesellschaftliche Werteverschiebungen fordern neue Antworten von Organisationen und ihren Mitarbeitenden. Gefragt sind nicht nur neue Technologien und Prozesse, sondern ein tiefgreifendes Umdenken in der Art, wie Menschen arbeiten, führen, lernen und sich weiterentwickeln.

New Work bietet eine zukunftsfähige Vision: eine Arbeitswelt, in der Menschen im Mittelpunkt stehen – nicht als Ressource, sondern als aktive Gestalter*innen. Arbeit soll den Menschen mehr geben, als sie nimmt. Es braucht neue Formen der Begleitung, Reflexion und Stärkung. Hier rückt Coaching in den Fokus: als praxisnahes Instrument von Selbstklärung, Selbstführung und Selbstwirksamkeit, als Lernraum für Führungskräfte und als strategisches Element für nachhaltige Transformation.

Coaching als Antwort auf Wertewandel und Mittel zur gezielten Sinnstiftung

Vor allem in der westlichen Hemisphäre ist Arbeit heute immer mehr auch Ausdrucksform einer persönlichen Identität. Die klassische Karriereleiter mit einem «Höher-Weiter-Schneller» verliert an Bedeutung, während Sinnstiftung, Autonomie und persönliche Entwicklung an Gewicht gewinnen. Coaching unterstützt dabei, eigene Werte, Stärken und Bedürfnisse zu erkennen und authentische Karriere- und Lebensentwürfe abzuleiten. Daneben fördert es die Fähigkeit, komplexe Situationen eigenständig zu analysieren, Prioritäten zu setzen, Wagnisse einzuschätzen und Entscheidungen zu treffen. Insbesondere in Zeiten grosser Unsicherheit kann Coaching dabei unterstützen, eigene Ressourcen zu aktivieren und handlungsfähig zu bleiben.

Forschung: Warum Coaching wirkt

In den letzten zwei Jahrzehnten hat die Coachingforschung deutlich an Fahrt aufgenommen. Coaching boomt – und mit dem wachsenden Interesse steigen auch die Anforderungen an die Wirksamkeit. Längst steht nicht mehr nur die intuitive Wirkkraft im Vordergrund, sondern die Frage: *Was bringt Coaching tatsächlich – und unter welchen Bedingungen?*

Die empirische Forschung liefert zunehmend differenzierte und robuste Antworten. Zahlreiche Metaanalysen und empirische Untersuchungen bestätigen: Professionelles Coaching hat nachhaltige Effekte auf Zielklarheit, Motivation, Stressreduktion, Problemlösungskompetenz, Führungskompetenzen sowie auf das psychische Wohlbefinden und die Selbstwirksamkeit (Cannon-Bowers et al., 2023; Jones et al., 2015; Wang et al., 2022). Besonders in Veränderungsprozessen trägt Coaching dazu bei, dass Menschen den Wandel nicht nur aushalten, sondern aktiv gestalten. Die Effektstärke variiert je nach Kontext, Zielgruppe und angewandter Methodik. Es zeigt sich jedoch, dass Coaching besonders wirksam ist, wenn es individuell zugeschnitten, professionell durchgeführt und in ein unterstützendes organisationales Umfeld eingebettet ist.

Die folgenden zentralen Wirkmechanismen konnte die Forschung identifizieren:

- **Reflexionsfähigkeit stärken:** Coaching bietet strukturierte Räume, um eigene Denk- und Handlungsmuster bewusst zu hinterfragen und neue Perspektiven zu entwickeln.
- **Selbstwirksamkeit fördern:** Coachees erleben, wie Herausforderungen eigenständig bewältigbar sind, und stärken ihr Vertrauen in die eigene Gestaltungskraft.
- **Komplexität meistern:** In dynamischen, zuweilen chaotischen Kontexten hilft Coaching, Ambiguität auszuhalten und kreative sowie innovative Handlungsoptionen zu erschliessen.

Dabei entfaltet Coaching seine volle Wirkung nur unter bestimmten Bedingungen. Entscheidend sind eine tragfähige Beziehung zwischen Coach und Coachee, eine fundierte Ausbildung und Erfahrung des Coaches sowie eine gezielte Abstimmung der Methoden auf das Anliegen.

Coaching als strategisches Element organisationaler Transformation

Organisationale Transformation profitiert davon, wenn sie von der Motivation der beteiligten Teams und Individuen getragen wird und individuelle Lern- und Entwicklungsprozesse systematisch mit den Zielen der Organisation verknüpft werden. Im Folgenden stellen wir zwei praxiserprobte und prominente Coachingansätze vor, die genau hier ansetzen. Gemeinsam mit einem ausgebildeten Coach, der mit lösungsorientierten Fragen durch den Prozess führt und Modelle zur Aktivierung von Ressourcen einsetzt, können Aha-Erlebnisse entstehen, die Verhaltensänderungen anstossen und sich positiv auf das Wohlbefinden und die Handlungsfähigkeit auswirken.

Interessieren Sie sich für Beratungen oder Weiterbildung im Bereich Coaching?
Prof. Dr. Verena Stahl (verena.stahl@bfh.ch) ist Ihre Ansprechpartnerin.

Das Innere Team (nach Friedemann Schulz von Thun, 1998): Stimmigkeit in Rollen finden

In Phasen beruflicher Veränderung – etwa beim Ausbau neuer Führungskompetenzen oder der Anpassung an veränderte Teamstrukturen – treten bei Führungskräften häufig unterschiedliche, teils widersprüchliche innere Stimmen auf: etwa der loyale Teamplayer, die ehrgeizige Visionärin, die euphorische Schnell-Umsetzerin oder der zweifelnde Skeptiker.

Das Modell des Inneren Teams nach dem deutschen Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun setzt genau hier an: Es hilft, diese inneren Anteile sichtbar zu machen, in einen konstruktiven Dialog zu bringen und eine stimmige Selbstführung zu entwickeln, die sowohl der eigenen Persönlichkeit als auch den Anforderungen der neuen Rolle und den Zielen der Transformation gerecht wird.

Dazu etabliert die Führungskraft mit Unterstützung des Coaches einen inneren Teamlead, welche*r die verschiedenen Stimmen abwägt, neue Anteile integriert oder bestehende Stimmen je nach gewünschter Wirkung stärkt oder zurücknimmt. Der Effekt auf die erlebte Selbstwirksamkeit ist oft enorm: Hinderliche innere

Coaching: Schlüssel für nachhaltige Tranformation

Blockaden werden aufgelöst, was zu mehr Klarheit, grösserer Handlungsfähigkeit, gesteigerter Produktivität und einer verbesserten Zielerreichung führt.

Ikigai (nach Garcia und Miralles, 2017): Sinnvolle Berufsperspektiven gestalten

In Zeiten von Veränderungsprozessen stehen viele Menschen vor der Frage: Wo passe ich hin – und was gibt meinem Tun Sinn? Das Ikigai-Modell, inspiriert vom japanischen Konzept eines erfüllten Lebens, bietet einen systematischen Zugang. Coachees erkunden entlang von vier Dimensionen – Leidenschaft, Stärken, gesellschaftlicher Bedarf und berufliche Möglichkeiten –, wo sich diese Felder überschneiden. Durch gezielte Reflexion entstehen neue Berufsperspektiven, die nicht nur Karriereziele berücksichtigen, sondern auch innere Erfüllung ermöglichen. Dieser Zugang stärkt die intrinsische Motivation, die emotionale Bindung an die Organisation und die eigene Resilienz im Kontext von Veränderungen. Der neu in den Fokus tretende Sinnbezug macht Veränderungsprozesse zudem tragfähiger und nachhaltiger.

Herausforderungen und Zukunftsausblick

Ungeachtet dieser positiven Wirkungen steht Coaching vor bedeutenden Herausforderungen:

- **Qualitätssicherung:** Mit der steigenden Nachfrage wächst der Druck, klare Standards für Ausbildung, Ethik und Professionalität zu etablieren und transparent umzusetzen, um Coaching als Entwicklungsinstrument langfristig glaubwürdig zu verankern.
- **Integration in Organisationen:** Coaching entfaltet seine volle Wirkung nur dann, wenn es nicht isoliert, sondern als Teil einer ganzheitlichen Lern-, Feedback- und Entwicklungskultur verstanden und strategisch eingebunden wird.
- **Digitale Formate:** Virtuelles Coaching bietet neue Chancen für Reichweite, Flexibilität und Inklusion, stellt aber höhere Anforderungen an technische Kompetenz, Beziehungsaufbau auf Distanz und die Gestaltung tragfähiger virtueller Settings.
- **Messbarkeit:** Der Wirkungsnachweis bleibt komplex, insbesondere bei langfristigen, kulturellen Veränderungsprozessen. Hier braucht es differenzierte Evaluationsansätze, die auch qualitative Entwicklungen und subtile Veränderungsdynamiken sichtbar machen.

Dennoch lässt sich festhalten: Coaching hat sich längst als überzeugendes Instrument etabliert, um Menschen und Organisationen auf dem Weg in eine komplexe Zukunft zu begleiten – und sein Potenzial zur Entfaltung ist noch längst nicht ausgeschöpft.

Coaching als strategischer Zukunftsfaktor

Wenn sich das Umfeld permanent verändert, brauchen Organisationen Menschen, die «vor die Welle kommen» und vorausschauend agieren, statt von Veränderungen überrollt und reaktiv getrieben zu werden. Alles andere, das zeigt die Forschung zu Transformationsprozessen deutlich, verfehlt die anvisierten Ziele. Gefragt sind Menschen mit einem starken inneren Kompass, die zugleich offen für Veränderungen bleiben und flexibel handeln können. Ihre Fähigkeit, resilient zu sein und aktiv zum Erfolg der Organisation beizutragen, wird zum entscheidenden Faktor. Ebenso braucht es Führungspersönlichkeiten, die klare Orientierung bieten, entschlossen handeln und Räume schaffen, in denen Mitgestaltung und Partizipation selbstverständlich sind. Coaching legt hierfür die Basis: Es fördert Selbstführung, Reflexionskompetenz, die Bereitschaft zu einer effektiven Zusammenarbeit im Team und die aktive Gestaltung von Transformation.

Organisationen, die Coaching nicht als elitäres Privileg für einige wenige, sondern als strategisches Personalentwicklungsinstrument auf einer breiteren Basis begreifen, investieren vorausschauend in ihre Zukunftsfähigkeit und setzen sich so von ihrer Konkurrenz ab. Denn nachhaltige Transformation beginnt nicht bei Strukturen oder Technologien, sondern beim Menschen. Wie lange wollen wir noch warten, bevor wir gezielt in das Potenzial von Menschen investieren?

CAS Coaching, Mentoring und Beratung
Möchten Sie Mitarbeitende und Arbeitskolleg*innen befähigen, mehr Verantwortung zu übernehmen? Unser CAS Coaching, Mentoring & Beratung thematisiert anwendungsorientiert und pragmatisch Methoden im beruflichen Umfeld. Wir zeigen Ihnen, wie stärkende Gespräche gelingen können, wie Sie kollegial beraten und systemisch coachen.

Weiterführende Literatur

- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Mathieu, J. E. (2023). *A meta-analysis of coaching effectiveness: Coaching characteristics that maximize impact.* Frontiers in Psychology
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2015). *The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89(2), 249–277.
- Miralles, F., & García, H. (2017). *Ikigai: Gesund und glücklich hundert werden | Die «Sinn des Lebens»-Philosophie aus Japan mit praktischen Übungen.* Ullstein Buchverlage.
- Von Thun, F. S. (1998). *Miteinander reden 3: Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation: Kommunikation, Person, Situation.* Rowohlt Verlag GmbH.
- Wang, Q., Bozer, G., & Santora, J. C. (2022). *Psychologically informed coaching: A meta-analysis of workplace coaching out-comes.* Journal of Work-Applied Management, 14(2), 183–200.

Über uns

Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» bringt Expert*innen aus der Unternehmens- und Verwaltungspraxis mit Forscher*innen am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule BFH zusammen. Die vielfältigen Aufgabengebiete seiner Mitglieder erlauben einen breiten Blick auf Herausforderungen und Lösungsansätze der zukünftigen Arbeitswelt, insbesondere im Espace Mittelland. Registrieren Sie sich für künftige Denkpausen und Events auf der Webseite.

Kontakt

Berner Fachhochschule Wirtschaft
Think Tank «Zukunft der Arbeit»
Brückenstrasse 73
3005 Bern
sabrina.schell@bfh.ch