

# Wirksamkeit von systemischem Coaching im Rahmen der Personalentwicklung

Abschlussarbeit der systemischen Coachinausbildung von

Kristin Homm

Abgabe: 14.12.2024

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
2. Ansatz des systemischen Coachings .....	5
3. Die Personalentwicklung .....	6
4. Coachinganlässe im Kontext der Personalentwicklung.....	8
5. Das systematische Coaching als wirksames Instrument der Personalentwicklung .....	9
6. Fazit.....	11

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Ziele der Personalentwicklung (Seibt et al. 2017, S. 292).....7

Abbildung 2: Managementsysteme und Coaching (vgl. Thommen 2007, S. 151).....9

# 1. Einleitung

Die heutige Arbeits- und Lebenswelt ist in einem stetigen Veränderungsprozess, wobei die Anforderungen und Probleme im Arbeitsalltag immer komplexer werden. Neben den Megatrends, wie Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung, spielt auch das Akronym „VUCA“<sup>1</sup> eine große Rolle. VUCA steht hierbei für „Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity“ (ebd.). Flüchtigkeit, Ungewissheit, Komplexität und Ambivalenz prägen daher die heutige und zukünftige Arbeitswelt und haben damit auch einen Einfluss auf die Arbeit der Personalentwicklung. Im Ergebnis ist auch innerhalb der Personalentwicklung ein Wandel zu beobachten. Mit dem Paradigmenwechsel in der betrieblichen Weiterbildung von einer „funktions-/berufsorientierten“<sup>2</sup> hin zu einer „prozessorientierten Betriebs- und Arbeitsorganisation“<sup>3</sup> stehen weniger die Qualifikationen als Lernziele im Vordergrund als wie die individuellen Kompetenzen von Mitarbeitenden. Fachliche Qualifikationen alleine reichen nicht mehr aus, sondern es werden Kompetenzen vorausgesetzt werden müssen, um die Probleme und Herausforderungen im beruflichen Kontext selbstorganisiert lösen zu können. Gleichzeitig verkürzen die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse die Halbwertszeit des Wissens, wodurch lebenslanges Lernen eine immer größere Bedeutung erlangt.<sup>4</sup> Mitarbeitende werden daher immer stärker gefordert, sich selbstständig und proaktiv weiterzuentwickeln, sowohl beruflich als auch persönlich. Dieser Prozess muss durch die Personalentwicklung unterstützt werden, damit die berufliche Handlungskompetenz jedes Beschäftigten erhalten bleibt und stetig gefördert wird.<sup>5</sup>

Genau an diesem Punkt ist das systemische Coaching eine wertvolle Unterstützung, welches im Rahmen der Personalentwicklung angewendet werden kann. Mit Hilfe des systemischen Coachings kann der Fokus stärker auf die individuelle Kompetenzentwicklung sowie auf die persönliche und berufliche Zielerreichung der einzelnen Mitarbeitenden gelegt werden. Nur so ist es möglich, individuellen beruflichen Karrierewegen und Beschäftigungsverhältnissen gerecht werden zu können. Bei einem guten und funktionierenden Zusammenspiel von Personalentwicklung und systemischem Coaching kann mit der Anwendung von Coachingmaßnahmen eine große Wirkung für die Beschäftigten selbst aber auch für das Unternehmen erzielt werden.

Um diese Wirkungsweisen aufzuzeigen, werden im Folgenden zunächst der Ansatz des systemischen Coachings als auch die Personalentwicklung näher erläutert. Im Anschluss

---

<sup>1</sup> Speidel 2019, S. 6.

<sup>2</sup> Reetz 1999, S. 35.

<sup>3</sup> Reetz 1999, S. 35.

<sup>4</sup> vgl. Sauter/Scholz 2015, S. 4 f..

<sup>5</sup> vgl. Arnold 2020, S. 283.

wird dann konkret auf verschiedene Coachinganlässe sowie auf die Wirkungsweise systemischen Coachings im Rahmen der Personalentwicklung eingegangen.

## **2. Ansatz des systemischen Coachings**

Ursprünglich kommt der Begriff Coaching von dem Begriff *Coach* oder *Coachmann*, was mit Kutscher übersetzt werden kann. Der Kutscher bzw. der Coach hat die Aufgabe, dass die Pferde ihr Ziel erreichen. Dabei zieht der Kutscher die Kutsche jedoch nicht selbst. „Diese Bedeutung, jemanden zu unterstützen, schnell und sicher ein Ziel zu erreichen, hat sich im Begriff „Coach“ bis heute erhalten“.<sup>6</sup>

In den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts wurde der Begriff des Coachings dann in den Sport übertragen. Die Aufgabe des Coaches besteht hierbei darin, den Sportler bei der Erreichung seiner Spitzenleistungen zu unterstützen. Hierbei werden immer auch persönliche Themen bearbeitet, da sich neben den Fähigkeiten genauso die persönlichen Einstellungen, Befürchtungen, Zweifel und Ängste des Sportlers auf die sportlichen Leistungen auswirken.<sup>7</sup>

Seit den 1980er-Jahren wird diese Bedeutung auch in den Businessbereich übertragen. Hierbei wird dem Coach die Aufgabe zugeschrieben, die Führungskraft oder den Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, dass das jeweilige persönliche Ziel erreicht wird.

Wie in den unterschiedlichen Anwendungsfeldern deutlich wird, geht es im Coaching immer darum, Potenziale und Ressourcen des Klienten zu entfalten bzw. zu stärken. In diesem Prozess unterstützt der Coach den Klienten dabei, seine eigenen Lösungen zu finden. Durch gezielte Fragetechniken und eine Vielfalt von Methoden bringt der Coach den Klienten zur Selbstreflexion, ohne ihm dabei einen Lösungsansatz vorzugeben. Gleichzeitig gibt der Coach dem Klienten im Prozess Feedback, indem er das Verhalten sowie die Denkmuster des Klienten spiegelt. Dadurch erlangt der Klient neue Perspektiven und alternative Handlungsweisen.

Die Basis für das systemische Coaching ist der Gedanke, dass Menschen in verschiedenen, miteinander verbundenen Systemen leben, die sich gegenseitig beeinflussen. Allgemein stellt das systemische Coaching einen Beratungsansatz dar, der darauf abzielt, Menschen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Dafür werden Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Systemen, in denen der Coachee lebt, berücksichtigt. Der systemische Coach betrachtet daher nicht nur das Individuum, sondern auch die verschiedenen Systeme, in denen die Person eingebunden ist, wie zum Beispiel Familie, soziale Netzwerke und Beruf. Im Ansatz wird somit auf die Prinzipien des

---

<sup>6</sup> König, E./Volmer, G. 2008, S. 10.

<sup>7</sup> König E./Volmer, G. 2008, S. 10

systemischen Denkens zurückgegriffen, die bestärken, dass unser Leben von komplexen Systemen geprägt ist, die vielfältige Wechselwirkungen und Abhängigkeiten aufweisen.

Im Zentrum des systemischen Coachings können fachliche, soziale, methodische und personale Kompetenzen stehen.<sup>8</sup> Ziel ist die Förderung des persönlichen Wachstums, der Selbstreflexion sowie der Wahrnehmung. Hierbei begleitet der Coach den Coachee in seinem Prozess aus einer systemunabhängigen Position. Der Coachee trägt die alleinige Verantwortung für seine eigene Entwicklung und somit auch für den Coaching- und Veränderungsprozess. Der Coachee übernimmt somit den aktiven Part im Coaching. Er muss für den Prozess und die damit verbundenen Veränderungen offen und bereit sein, seine eigenen Gedanken und Verhalten zu reflektieren.

### **3. Die Personalentwicklung**

Der Begriff der Personalentwicklung existiert im deutschsprachigen Raum erst seit etwa drei Jahrzehnten, wodurch diese Fachdisziplin als relativ jung bewertet werden kann. Gleichzeitig liegt bislang keine einheitliche Definition der Personalentwicklung vor, da sie durch unterschiedliche wissenschaftliche Fachgebiete beeinflusst wird. Trotzdem kristallisieren sich jedoch zwei zentrale Inhalte heraus. Zum einen steht die Bildung und zum anderen die Förderung im Fokus der Personalentwicklung.<sup>9</sup>

Bildung umfasst dabei die Vermittlung von Qualifikationen, die der Mitarbeitende zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt. Hierzu zählen geplante Maßnahmen, die der „Ausbildung oder der fachlichen sowie allgemeinen Weiterbildung dienen“.<sup>10</sup>

Förderung hingegen baut auf den Maßnahmen der Bildung auf, wodurch der Fokus der Förderung auf beruflichem Fortkommen und auf der Übernahme höherer beruflicher Positionen liegt.<sup>11</sup> Im Rahmen der Förderungen können Tools wie „Auswahlverfahren, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Anforderungsprofile oder Karriere- und Nachfolgeplanung“<sup>12</sup> ihre Anwendung finden.

In den letzten Jahren hat sich noch ein dritter Kernbereich der Personalentwicklung herauskristallisiert. Neben Bildung und Förderung wird heute auch von der Organisationsentwicklung gesprochen. Die Organisationsentwicklung „baut auf den beiden

---

<sup>8</sup> vgl. Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.) 2011, S. 102.

<sup>9</sup> vgl. Seibt et al. 2017, S. 278 ff..

<sup>10</sup> Seibt et al. 2017, S. 278 ff..

<sup>11</sup> vgl. Seibt et al. 2017, S. 278 ff..

<sup>12</sup> Seibt et al. 2017, S. 283.

individuellen Kernbereichen auf und umfasst z.B. Gruppenarbeiten, Teamkonzepte und Projektarbeit“.<sup>13</sup> Im Gegensatz zu den beiden anderen Kernbereichen, handelt es sich bei der Organisationsentwicklung um einen langfristigen Prozess, da Entwicklungs- und Veränderungsprozesse Zeit benötigen. Ziel ist hierbei eine verbesserte Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens als auch die Steigerung der Qualität des Arbeitslebens der Mitarbeitenden zu erreichen.<sup>14</sup>

Auf Basis der Inhalte können zwei Hauptziele der Personalentwicklung herausgestellt werden. Zum einen verfolgt sie unternehmensbezogene Ziele. dZum anderen geht es um die Ziele der Mitarbeitenden. Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, resultiert aus den zwei zuvor beschriebenen Hauptzielen ein drittes wichtiges Ziel der Personalentwicklung:

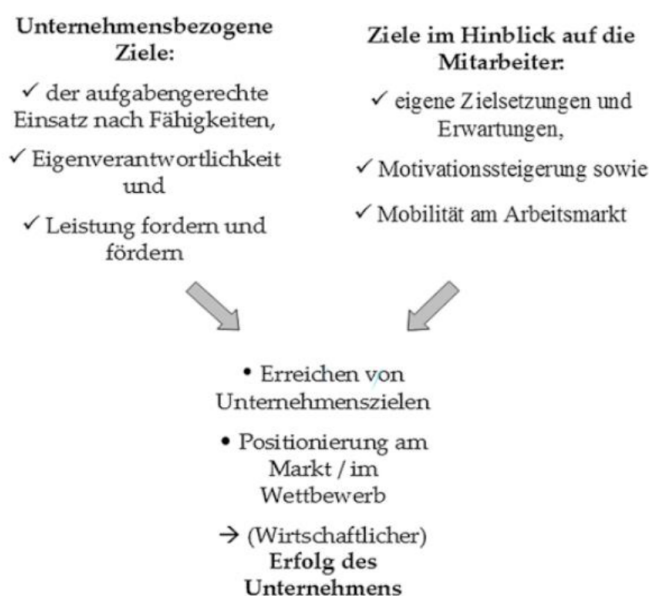


Abbildung 1: Ziele der Personalentwicklung (Seibt et al. 2017, S. 292).

Dadurch könnend die individuellen Ziele und Interessen der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden. Somit kann die Erreichung der Unternehmensziele sowie in weiterer Folge der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens gewährleistet werden. Wie im folgenden näher beleuchtet wird, zeigt sich, dass sich die Ziele der Personalentwicklung auch in den unterschiedlichen Coachinganlässen wiederfinden und somit einen Teil zur Zielerreichung der Personalentwicklung beitragen können.

<sup>13</sup> Seibt et al. 2017, S. 283.

<sup>14</sup> vgl. Seibt et al. 2017, S. 284.

## 4. Coachinganlässe im Kontext der Personalentwicklung

Allgemein können die Coachinganlässe drei Kategorien zugeordnet werden. Zum einen gibt es die individuelle Kategorie. Hierbei handelt es sich häufig um Probleme, die aus Überforderung, Stress oder Konflikten resultieren. Auch die Bewältigung von neuen Aufgaben oder Herausforderungen zählt hierzu. Das systemische Coaching kann hierbei hilfreich sein, da das Ziel im Mittelpunkt steht, bei dem Mitarbeitenden die stärkenbasierten Ressourcen für schwierige Situationen zu aktivieren. Dadurch können die beruflichen oder sozialen Kompetenzen für die entsprechende Herausforderung verbessert werden. Gleichzeitig unterstützt das Coaching den Mitarbeitenden dabei, seine Ressourcen und Potenziale bewusst werden zu lassen und sie ggf. weiter auszubauen.<sup>15</sup>

Aufgrund der immer komplexeren Welt und unterschiedlichen Anforderungen, kann systemisches Coaching Mitarbeitende dabei unterstützen, die eigene Problemlösungsfähigkeit zu stärken. Durch das Coaching betrachten die Mitarbeitenden Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven und machen sich Meinungen der Anderen bewusst. Dadurch kann der Mitarbeitende selbst angeregt werden, kreative Lösungen für sein Problem zu entwickeln. Dies kann auch das Selbstbewusstsein des Mitarbeitenden stärken, sodass er im Arbeitsalltag sowie im Privatleben mehr Eigenverantwortung übernehmen kann. Gleichzeitig bekommt der Mitarbeitende im Coaching die Möglichkeit, an sich selbst zu arbeiten und immer neue Aspekte (über sich) zu lernen. Neben den positiven Aspekten für den Mitarbeitenden selbst, hat dies auch erfolgreiche Effekte für das Unternehmen. Neben einer kreativeren Arbeitsweise ist dann auch eine proaktive sowie selbstständige Arbeitsweise gewährleistet. Unternehmen können somit flexibler auf unvorhergesehene Veränderungen reagieren und sich schneller an neue Gegebenheiten anpassen. Dies stärkt insbesondere die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.<sup>16</sup>

Zum anderen gibt es die Gruppenebene. Im Fokus stehen Teamkonflikte sowie Teamfindungs- und Entwicklungsprozesse. Bei den Teamfindungsprozessen spielt insbesondere der Ansatz des systematischen Denkens eine zentrale Rolle. Die Gruppe wird als ganzes System betrachtet, in dem jedes Mitglied einen anderen Einfluss auf die gesamte Gruppendynamik hat. Der Blickwinkel auf die Vielfalt der Perspektiven kann bei Entwicklungsprozessen geeignet sein. Die verschiedenen Sichtweisen der einzelnen Gruppenmitglieder werden wertgeschätzt, wodurch kreatives Denken sowie innovative Lösungsansätze gefördert werden. Bei Teamkonflikten stehen häufig die Themen Kommunikation, Interaktion sowie Reflexion im Fokus. Hierbei kann der Coach die Gruppe dabei unterstützen, das eigene Verhalten sowie die Kommunikation innerhalb der Gruppe zu

---

<sup>15</sup> vgl. Thommen 2007, S. 148.

<sup>16</sup> vgl. Thommen 2007, S. 137.



reflektieren und zu analysieren. Missverständnisse sowie Konflikte können dadurch konstruktiv bearbeitet werden.<sup>17</sup>

Die dritte Kategorie stellt die Organisationsebene dar. In dieser Kategorie geht es um Probleme, die in organisatorischen Strukturen und (Veränderungs-)Prozessen auftreten. Wie bereits in der Einleitung angedeutet, stehen Mitarbeitende immer häufiger vor Herausforderungen, die sich insbesondere durch den schnellen gesellschaftlichen Wandel als auch durch die verstärkte Digitalisierung ergeben. Damit Mitarbeitende positiv mit Veränderungen umgehen können und eine gewisse Akzeptanz ihnen gegenüber aufbauen, kann das systematische Coaching herangezogen werden. Trotz der Veränderungsbereitschaft, auf die das Coaching abzielt, unterstützt es den Mitarbeitenden ebenfalls dabei, den Fokus bei sich zu behalten und in den ständigen Veränderungen den eigenen Standpunkt, die eigenen Werte sowie Ziele und Vorstellungen nicht außer Acht zu lassen. Es trägt dazu bei, dass der Mitarbeitende eine gesunde Balance zwischen seinen persönlichen und beruflichen Bedürfnissen findet, was sich positiv auf die allgemeine Zufriedenheit und die Gesundheit des Mitarbeitenden auswirkt.<sup>18</sup>

## **5. Das systematische Coaching als wirksames Instrument der Personalentwicklung**

Neben diesen drei verschiedenen Ebene darf der systematische Blick auf Zusammenhänge nicht vergessen werden, damit der Einsatz des systemischen Coachings seine volle Wirksamkeit zeigen kann. Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, hängen die Bereiche (Personal-)Strategie, Strukturen und Prozesse sowie die Unternehmenskultur eng miteinander zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Gleichzeitig wirken sich alle drei Bereiche eben auch auf den jeweiligen Coachingprozess aus.

---

<sup>17</sup> vgl. Thommen 2007, S. 148.

<sup>18</sup> vgl. Thommen 2007, S. 135.

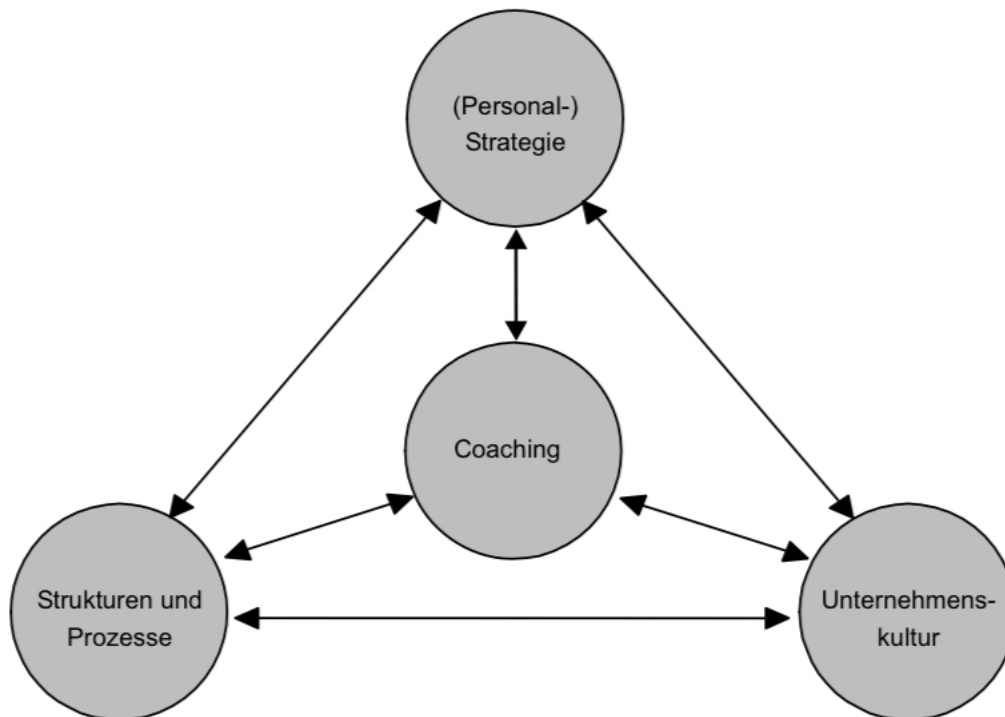


Abbildung 2: Managementsysteme und Coaching (vgl. Thommen 2007, S. 151).

Daher ist es essentiell, dass der systematische Coach die ganzheitliche Perspektive in seinem Coaching verfolgt. Somit wird hier nicht nur der Coaches alleine betrachtet, sondern immer im Kontext seiner Systeme z. Bsp.: als Teammitglied, die Abteilung, die gesamte Organisation, etc., wodurch Wechselwirkungen und Abhängigkeiten besser herausgestellt werden können.

Volle Wirksamkeit kann durch den Einsatz des systematischen Coachings daher nur erreicht werden, wenn vorher die Ziele des Coachings mit denen der Personalentwicklung abgestimmt werden. Nur so kann das Coaching bei dem Mitarbeitenden die Basis für eine kohärente und zielgerichtete Entwicklung legen, die sich mit den Anforderungen der Personalentwicklung deckt. Im Rahmen des Kompetenzmanagements kann das systemische Coaching daher ein gutes Tool sein, um zu einer nachhaltigen, persönlichen und beruflichen Zufriedenheit sowie stärkenbasierten Kompetenzentwicklung beizutragen. Dies ist nicht nur für den Mitarbeitenden selbst von Vorteil, sondern auch für das Unternehmen. Es müssen nicht zwingend neue Mitarbeitende rekrutiert werden, sondern es wird auf dem Potenzial aufgebaut, welches bereits im Unternehmen vorhanden ist. Der Aufbau und die Entwicklung von internem Potenzial kann auch bei der Nachfolgeplanung von Führungskräften ein großer Vorteil sein. Aufgrund dessen, dass der Mitarbeitende

bereits mit der Unternehmenskultur und vielen Prozessen bereits vertraut ist, ist die Einarbeitungszeit kürzer, der Übergang reibungsloser und die Kontinuität der Führung garantiert. Hier spielt auch die Kosteneffizienz eine grobe Rolle sowie der Erhalt des wertvollen Wissens, der mit der Entwicklung von internem Potenzial einhergeht.

Genau wie Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten, die einem Mitarbeitenden aufgezeigt werden können, die Mitarbeiterbindung stärken, so kann das Coaching diesen Effekt nochmals verstärken. Das systemische Coaching bietet den Mitarbeitenden einen Raum, indem ihnen mit Wertschätzung und Respekt aktiv zugehört wird, sodass sie sich verstanden fühlen. Diese Möglichkeit kann sich positiv auf die Zufriedenheit sowie auf das Engagements des Mitarbeitenden auswirken. In der Metaanalyse von Thomas Bachmann und Lena Willermann wird die Wirksamkeit von systemischen Coaching hinsichtlich emotionaler, kognitiver und behavioraler Effekte im Arbeits- und Organisationskontext gegenübergestellt. In der Studie konnte insgesamt ein positiver Effekt des systemischen Coachings in diesen Bereichen herausgestellt werden.<sup>19</sup> Hierbei wird auch der ganzheitliche Ansatz deutlich, der im systemischen Coaching eine zentrale Rolle spielt. Das Unternehmen investiert dadurch nicht nur in die berufliche Entwicklung eines Mitarbeiters, sondern fördert zugleich auch die persönliche Entwicklung. Auch dieser Aspekt wirkt sich positiv auf die Motivation des Mitarbeitenden aus. Aufgrund dessen, dass der Mitarbeitende immer im Kontext seines Umfeldes und seiner verschiedenen Systeme betrachtet wird, können nachhaltigere und umfassendere Entwicklungsprozesse angestoßen und umgesetzt werden.

## **6. Fazit**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es sehr sinnvoll ist, das systemische Coaching innerhalb der Personalentwicklung zu nutzen. Insbesondere die heutigen schnelllebigen Veränderungsprozesse führen dazu, dass Kompetenzen für den Arbeitsmarkt eine immer größere Rolle spielen. Mit Hilfe des systemischen Coachings kann der Mitarbeitende seine Kompetenzen herausarbeiten und lernen, Veränderungen zu akzeptieren.

Wie die vorherigen Kapitel bereits aufgezeigt haben, ist die Wirkungsweise nicht nur für den einzelnen Mitarbeitenden sehr hoch. Auch das Unternehmen profitiert von der Anwendung des systemischen Coachings. Die ganzheitliche Betrachtung hat hier einen enormen Einfluss darauf, dass das Zusammenspiel von Mitarbeitenden und Organisation innerhalb eines Unternehmens berücksichtigt wird. Zudem wird deutlich, dass das systematische Coaching die drei zuvor genannten Ziele der Personalentwicklung optimal unterstützen kann, da es sowohl den Mitarbeitenden als auch das Unternehmen anspricht und systemübergreifend gearbeitet wird. Mit Hilfe des Coachings kann gewährleistet werden, dass die individuellen

---

<sup>19</sup> vgl. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-024-00910-1>.

Ziele des Mitarbeitenden sowie die Unternehmensziele in Einklang gebracht werden können und das systematische Coaching für beide Seiten vorteilhaft ist. Insbesondere dahin gehend, dass mit Hilfe des Coachings nachhaltigere und umfassendere Entwicklungsprozesse angestoßen und umgesetzt werden können. Gerade im Hinblick darauf, dass sich die Halbwertszeit des Wissens immer weiter verkürzt, ist es insbesondere für das Unternehmen sinnvoll, internes Potenzial aufzubauen und gezielt zu entwickeln. Dadurch ist langfristig eine starke, stabile und nachhaltige Führung des Unternehmens möglich. Gleichzeitig bleibt das wertvolle Wissen, welches sich der Mitarbeitende über mehrere Jahre angeeignet hat, im Unternehmen.

Systematisches Coaching kann daher die Personalentwicklung dabei unterstützen, ihre beiden Hauptziele, den personellen Bedarf zu decken sowie die Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen, zu erreichen. Durch die Erreichung der beiden Ziele geht es zum einen dem Mitarbeiter gut. Zum anderen können dadurch die Unternehmensziele erreicht werden. Somit hat das systematische Coaching im Rahmen der Personalentwicklung sowohl auf die Belegschaft als auch auf die Unternehmensentwicklung eine starke Wirkung, die in Zukunft sinnvoll genutzt werden muss, um als Unternehmen den Veränderungsprozessen, die die VUCA-Welt mit sich bringt, standhalten zu können.

## Literaturverzeichnis:

Arnold, R. (2020): *Berufsbildung und Persönlichkeitsentwicklung in Zeiten disruptiver Innovationen*. In: Arnold, R./Lipsmeier, A./Rohs, M. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildung. 3. völlig neu bearbeitete Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 279-292.

König, E./Volmer, G. (2008): *Handbuch Systemisches Coaching. Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer*. Unter Mitarbeit von Mareike König. 3. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim Basel.

Ryschka, J. / Solga M. / Mattenklott, A. (Hrsg.) (2011): *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*. 3., vollständig überarbeitet und erweiterte Auflage. Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 19-102.

Reetz, L. (1999): *Zum Zusammenhang von Schlüsselqualifikationen - Kompetenzen - Bildung*. In: Tramm, T./Sembill, D./Klauser, F./John, E.G. (Hrsg.): Professionalisierung kaufmännischer Berufsausbildung. Peter Lang, Frankfurt a. Main, S. 32-51.

Sauter, W./Scholz, C. (2015): *Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung. Veränderungsprozess zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung*. SpringerGabler, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 4-20.

Seibt, T./Hormel, R./Kröger, S. (2017): *Personalbeurteilung und Personalentwicklung*. In: Stierle, J./Glasmacher, K./Siller, H. (Hrsg.): Praxiswissen Personalcontrolling. Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 251-304.

Speidel, V. (2019): *Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung*. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Frankfurt am Main.

Thommen, Jean Paul (2007): *Coaching als Instrument der Personalentwicklung*. In: Thom, N./Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. 2. Auflage. GablerVerlag Wiesbaden, S. 135.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-024-00910-1>; 19.10.2024; 10:23 Uhr.