

Der Einfluss von systemischem Coaching auf die Entwicklung von Führungskompetenzen

Klassifizierung: Führung

Monique Schubert

InKonstellation Abschlussarbeit – Systemischer Coach

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	2
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Grundlagen des systemischen Coachings	3
2.2 Führungskompetenzen im Überblick	4
2.3 Verbindung zwischen Coaching und Führungskompetenzen	5
3 Empirische Erkenntnisse	6
3.1 Studien zum Einfluss von Coaching auf Führungskompetenzen	6
3.2 Analyse und Diskussion der Ergebnisse	7
4 Praxisbeispiele	7
4.1 Fallbeispiele aus der Praxis	8
5 Fazit.....	9
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	9
5.2 Ausblick auf zukünftige Forschung	10
Literaturverzeichnis	11

1 Einleitung

Führungskompetenzen sind in der heutigen Arbeitswelt von entscheidender Bedeutung, um die Herausforderungen der globalen und digitalen Transformation zu meistern. Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich selbst und andere zu motivieren, zu inspirieren und zu entwickeln. Dabei müssen Sie mit Komplexität, Unsicherheit und stetigem Wandel umgehen können. Um diese Fähigkeiten zu erwerben und zu verbessern, benötigen Führungskräfte kontinuierliche Lern- und Entwicklungsprozesse, die ihnen helfen, ihr Potential auszuschöpfen und ihre Leistung zu steigern.¹

Coaching als eine Form der personalisierten Lern- und Entwicklungsunterstützung kann Führungskräften dabei helfen, ihre Führungskompetenzen zu vertiefen und zu erweitern. Coaching wird als partnerschaftlicher, zielorientierter Prozess verstanden, in dem ein Coach einen sogenannten Coachee dabei begleitet, seine beruflichen und persönlichen Ziele zu erreichen, und kann somit die stetige Leistungssteigerung unterstützen.²

Die vorliegende Arbeit soll beleuchten, inwieweit systemisches Coaching zur Entwicklung von Führungskräften beitragen kann. Dabei werden sowohl theoretische als auch empirische Erkenntnisse und Praxisbeispiele herangezogen, um die Verbindung zwischen Coaching und Erweiterung der Führungskompetenzen herauszustellen. Im theoretischen Teil der Arbeit wird auf unterschiedliche Begriffsdefinitionen, sowie auf Prinzipien des systemischen Coachings und die Bedeutung zentraler Führungskompetenzen eingegangen. Im zweiten Teil der Arbeit werden relevante empirische Studien zum Einfluss von Coaching auf Führungskompetenzen vorgestellt und deren Ergebnisse analysiert und diskutiert. Abschließend werden Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des systemischen Coachings in Bezug auf Führungskräfteentwicklung herausgestellt. Die Arbeit endet mit einem Fazit, welches wesentliche Erkenntnisse der Arbeit zusammenfasst und Implikationen für die Praxis ableitet.

¹ Vgl. Anderson, V., 2013, S. 3-8

² Vgl. Passmore, J., 2015, S. 5 ff.

2 Theoretische Grundlagen

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf die theoretischen Grundlagen des systemischen Coachings und der Führungskompetenzen eingegangen. Diese theoretische Basis bildet das Fundament für die weiteren Kapitel der vorliegenden Arbeit.

2.1 Grundlagen des systemischen Coachings

Coaching ist ein weit verbreiteter und vielfältig genutzter Begriff, der je nach Kontext, Zielgruppe, Methode und Perspektive unterschiedlich definiert und verstanden wird. Eine allgemeine Definition von Coaching ist die folgende: „Coaching ist ein partnerschaftlicher und zielorientierter Prozess, in dem ein Coach einen Coachee dabei begleitet, seine beruflichen und persönlichen Ziele zu erreichen, indem er ihm Feedback, Reflexion, Anregung und Herausforderung bietet.“³ Coaching basiert auf einer vertrauensvollen und wertschätzenden Beziehung zwischen Coach und Coachee, in der der Coach den Coachee als Experten für sein eigenes Leben und seine eigene Entwicklung anerkennt und ihn dazu ermutigt, seine eigenen Lösungen zu finden und umzusetzen. Coaching ist eine lösungs- und ressourcenorientierte Intervention, die den Coachee dabei unterstützt, seine Potenziale zu entfalten, seine Kompetenzen zu erweitern, seine Leistung zu verbessern und seine Zufriedenheit zu erhöhen.

Der Ansatz des systemischen Coachings bringt die Besonderheit mit sich, dass der Mensch nicht als isoliertes Individuum betrachtet wird, sondern in ständiger Wechselwirkung mit dessen System betrachtet wird. Das System kann hierbei beispielsweise Organisation, Team, Familie oder Kultur sein. Systemisches Coaching zielt also darauf ab, den Coachee innerhalb seines Systems zu befähigen, seine eigenen Lösungen zu finden, indem Perspektiven erweitert, Ressourcen aktiviert und Handlungsmöglichkeiten erhöht werden. Systemisches Coaching ist ein zirkulärer und konstruktivistischer Prozess, der davon ausgeht, dass die Wirklichkeit nicht objektiv gegeben, sondern subjektiv konstruiert ist, und dass die Bedeutung von Ereignissen und Situationen von den Interpretationen und Bewertungen der Beteiligten abhängt. Systemisches Coaching nutzt verschiedene Methoden und Techniken, um den Coachee zu einer systemischen Wahrnehmung, einem systemischen Denken, einem systemischen Handeln und einem systemischen Lernen anzuregen.⁴

³ Vgl. Passmore, 2015, S. 5ff.

⁴ Vgl. Königswieser & Hillebrand, 2005.

2.2 Führungskompetenzen im Überblick

Führungskompetenzen sind die Fähigkeiten, die eine Person benötigt, um andere Menschen zu beeinflussen, zu motivieren und zu leiten, um gemeinsam im Sinne der Organisation ein Ziel zu erreichen. Führungskompetenzen sind in der heutigen Arbeitswelt von entscheidender Bedeutung, um dem stetigen gesellschaftlichen Wandel gerecht zu werden. Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich selbst und andere zu entwickeln, um sich an die ständig verändernden Anforderungen und Erwartungen anpassen zu können. Führungskompetenzen sind nicht angeboren, sondern erlernbar und können durch Erfahrung, Feedback, Reflexion und Training ständig verbessert werden.

Führungskompetenzen können in verschiedene Kategorien eingeteilt werden, nachdem, ob sie sich auf die Führung von sich selbst, von anderen oder von einer Organisation beziehen.

Northouse hat folgende Einteilung publiziert:

- **Selbstführungskompetenzen:** Die Fähigkeit, sich selbst zu kennen, zu verstehen und zu regulieren, um die eigenen Stärken, Lernfelder, Werte, Motive und Ziele zu erkennen und zu nutzen. Selbstführungskompetenzen umfassen unter anderem Selbstbewusstsein, Selbstwirksamkeit, Selbstregulation und Selbstreflexion.
- **Interpersonale Führungskompetenzen:** Die Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv zu kommunizieren, zu interagieren und zu kooperieren, um Vertrauen, Respekt und Verständnis aufzubauen und zu erhalten. Interpersonale Führungskompetenzen umfassen unter anderem Kommunikations-, Entscheidungs-, Problemlösungs- und Konfliktmanagementfähigkeiten.
- **Strategische Führungskompetenzen:** Die Fähigkeit, eine Vision zu entwickeln, zu vermitteln und zu verwirklichen, die die Werte und Ziele der Organisation widerspiegelt. Strategische Führungskompetenzen umfassen unter anderem Innovation und Veränderungsmanagement.

Im folgenden Kapitel wird erläutert, inwiefern systemisches Coaching zu der Weiterentwicklung der eben aufgeführten Führungskompetenzen beitragen kann.

2.3 Verbindung zwischen Coaching und Führungskompetenzen

Coaching kann die Entwicklung von Führungskompetenzen unterstützen, indem es Führungskräften einen geschützten Raum bietet, in dem sie ihre Führungsrolle reflektieren, ihre Führungsidentität stärken, ihre Führungsziele klären und ihre Führungsstrategien planen können. Coaching kann Führungskräften helfen, ihre Selbstführungskompetenzen zu stärken, indem es ihnen Feedback, Reflexion, Anregung und Herausforderung bietet, die ihr Selbstbewusstsein, ihre Selbstwirksamkeit, ihre Selbstregulation und ihre Selbstreflexion fördern. Interpersonellen Führungskompetenzen können verbessert, da die Anwendung von Coaching hilft, die Kommunikations-, Entscheidungs-, Problemlösungs- und Konfliktmanagementfähigkeiten der Führungskraft zu erweitern und zu vertiefen, sowie ihre Empathie, ihr Einfühlungsvermögen und ihre Beziehungsfähigkeit zu erhöhen. Außerdem ist Coaching von Vorteil, wenn Führungskräfte ihre strategischen Führungskompetenzen weiterentwickeln, indem es ihnen hilft, eine Vision zu entwickeln, zu vermitteln und zu verwirklichen, die die Richtung, die Werte und die Ziele der Organisation widerspiegelt und die Mitarbeiter inspiriert und motiviert, sowie ihre Kreativität, ihre Innovation und ihr Veränderungsmanagement zu fördern.

Systemisches Coaching kann die Entwicklung von Führungskompetenzen besonders unterstützen, indem es Führungskräfte dazu anregt, ihre systemische Wahrnehmung, ihr systemisches Denken, ihr systemisches Handeln und ihr systemisches Lernen zu fördern. Systemisches Coaching kann Führungskräften helfen, ihre systemische Wahrnehmung zu stärken, indem es ihnen hilft, die Wechselwirkungen zwischen ihnen und ihrem Umfeld zu erkennen und zu verstehen, sowie die unterschiedlichen Perspektiven, Erwartungen und Bedürfnisse der verschiedenen Systemmitglieder zu berücksichtigen. Systemisches Coaching kann Führungskräften helfen, ihr systemisches Denken zu verbessern, indem es ihnen hilft, die Komplexität, Unsicherheit und Dynamik der Situationen, in denen sie sich befinden, zu erfassen und zu bewältigen, sowie die Ursachen und Wirkungen ihrer Handlungen zu analysieren und zu bewerten. Systemisches Coaching kann Führungskräften helfen, ihr systemisches Handeln zu entwickeln, indem es ihnen hilft, ihre Handlungsmöglichkeiten zu erhöhen, ihre Ressourcen zu aktivieren und ihre Lösungen zu finden und umzusetzen, die sowohl ihren individuellen Anliegen und Zielen als auch denen der anderen Systemmitglieder gerecht werden. Systemisches Coaching kann Führungskräften helfen, ihr systemisches Lernen zu fördern, indem es ihnen hilft, aus ihren Erfahrungen zu lernen, ihre Annahmen zu hinterfragen, ihre Einstellungen zu verändern und ihre Kompetenzen zu erweitern.⁵

⁵ Vgl. Northouse, P. G., 2018.

3 Empirische Erkenntnisse

In diesem Kapitel werden relevante empirische Studien zum Einfluss von Coaching auf Führungskompetenzen vorgestellt und deren Ergebnisse analysiert und diskutiert. Dabei wird sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Studien eingegangen, die verschiedene Methoden, Zielgruppen, Kontexte und Messinstrumente verwenden, um die Wirkung von Coaching auf Führungskompetenzen zu erfassen und zu bewerten.

3.1 Studien zum Einfluss von Coaching auf Führungskompetenzen

Eine Metaanalyse von Grover und Furnham untersuchte 18 Studien, die zwischen 1998 und 2014 veröffentlicht wurden und die Wirkung von Coaching als einer Entwicklungsintervention in Organisationen auf verschiedene Aspekte der individuellen und organisationalen Leistung evaluierten. Die Autoren fanden heraus, dass Coaching einen positiven und signifikanten Einfluss auf die Entwicklung von Führungskompetenzen hatte, insbesondere auf die Selbstführungskompetenzen, wie z.B. das Selbstbewusstsein, die Selbstwirksamkeit, die Selbstregulation und die Selbstreflexion. Die Autoren stellten auch fest, dass Coaching die interpersonellen Führungskompetenzen verbesserte, wie z.B. die Kommunikations-, Entscheidungs-, Problemlösungs- und Konfliktmanagementfähigkeiten, sowie die Beziehungsfähigkeit und die Empathie. Die Autoren identifizierten einige moderierende Faktoren, die die Wirkung von Coaching auf Führungskompetenzen beeinflussen können, wie z.B. die Qualität der Coach-Coachee-Beziehung, die Dauer und Häufigkeit des Coachings, die Ziele und Erwartungen des Coachees, die Methoden und Techniken des Coachs und die Unterstützung der Organisation.⁶

Eine weitere Metaanalyse von Ely et al. untersuchte 24 Studien, die zwischen 1980 und 2008 veröffentlicht wurden und die Wirkung von Coaching auf verschiedene Aspekte der Führungskompetenzen evaluierten. Die Autoren fanden heraus, dass Coaching einen positiven und signifikanten Einfluss auf die Entwicklung von Führungskompetenzen hatte, insbesondere auf die strategischen Führungskompetenzen, wie z.B. die Vision, die Kreativität, die Innovation und das Veränderungsmanagement.

⁶ Vgl. Grover und Furnham (2016). S. 7 ff.

Die Autoren stellten auch fest, dass Coaching die Selbstführungskompetenzen und die interpersonellen Führungskompetenzen verbesserte, jedoch in geringerem Maße als die strategischen Führungskompetenzen. Die Autoren identifizierten einige moderierende Faktoren, die die Wirkung von Coaching auf Führungskompetenzen beeinflussen können, wie z.B. die Art des Coachs (intern oder extern), die Art des Coachees (Manager oder nicht-Manager) und die Art des Coachings (individuell oder gruppenbasiert).⁷

3.2 Analyse und Diskussion der Ergebnisse

Die oben aufgeführten Metaanalysen zeigen, dass Coaching sowohl einen signifikanten Einfluss auf die Entwicklung von Führungskompetenzen haben kann und bestätigen somit die zuvor getroffene Annahme, dass systemisches Coaching ein wirksames Instrument zur Entwicklung von Führungskompetenzen ist. Die Untersuchungen haben ergeben, dass sowohl die Selbstführungskompetenz, die interpersonelle Führungskompetenz, als auch die strategische Führungskompetenz maßgeblich durch Coaching beeinflusst werden kann. Die Ergebnisse zeigen ebenfalls, dass nicht alle Führungskompetenzen gleich beeinflusst werden, sondern vielmehr von unterschiedlichen Einflussfaktoren wie zum Beispiel Ziele und Methoden abhängen. Nebst dieser untersuchten Einflussfaktoren wurden auch Moderatorvariablen identifiziert, die die Wirkung von Coaching auf Führungskompetenzen verstärken oder schwächen können. Eine dieser identifizierten Moderatorvariablen ist die Qualität der Coach-Coachee Beziehung, was die Erkenntnis unterstreicht, dass 80% des Erfolges einer Coachingsitzung von der Beziehung zwischen Coach und Coachee abhängt.

4 Praxisbeispiele

Im folgenden Kapitel werden einige Fallbeispiele aus der Praxis vorgestellt, in denen systemisches Coaching, Führungskräfte erfolgreich unterstützt hat. Die Fallbeispiele stammen aus verschiedenen Kontexten und Branchen und illustrieren die Anwendung verschiedener Coachingmethoden und -techniken. Die Fallbeispiele sollen zeigen, wie Coaching auf individueller und organisatorischer Ebene zu positiven Veränderungen beitragen kann.

⁷ Vgl. Ely et al., 2010.

4.1 Fallbeispiele aus der Praxis

1) Coaching zur Förderung von emotionaler Intelligenz

Dieses Fallbeispiel beschreibt, wie eine Führungskraft eines internationalen Pharmaunternehmens durch Coaching ihre emotionale Intelligenz erhöhen konnte. Die Führungskraft hatte Schwierigkeiten, mit ihren Mitarbeitern und Kunden effektiv zu kommunizieren und zu interagieren, was zu Konflikten und Beschwerden führte. Der Coach nutzte das Modell der emotionalen Intelligenz nach Goleman (1998) und führte mit der Führungskraft verschiedene Übungen durch, um ihr Bewusstsein für ihre eigenen Emotionen, ihre Empathie für andere, ihre sozialen Kompetenzen und ihre Selbstregulation zu erhöhen. Der Coach gab der Führungskraft auch Feedback und unterstützte sie bei der Entwicklung eines Aktionsplans zur Verbesserung ihrer emotionalen Intelligenz. Die Ergebnisse des Coachings waren positiv, da die Führungskraft eine höhere Zufriedenheit mit ihrer Arbeit, eine bessere Beziehung zu ihren Mitarbeitern und Kunden und eine höhere Leistung zeigte.⁸

2) Coaching zur Verbesserung des Selbstmanagements

Dieses Fallbeispiel beschreibt, wie eine Projektmanagerin in einem globalen IT-Unternehmen durch Coaching ihr Selbstmanagement verbessern konnte. Die Projektmanagerin hatte Schwierigkeiten, ihre Zeit effektiv zu organisieren, Prioritäten zu setzen und Grenzen zu setzen, was zu Stress, Überforderung und Unzufriedenheit führte. Der Coach nutzte das Modell der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (1985) und half der Projektmanagerin, ihre intrinsische Motivation, Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit zu stärken. Der Coach führte mit der Projektmanagerin verschiedene Reflexions-, Planungs- und Zielsetzungsaufgaben durch, um ihr zu helfen, ihren Arbeitsstil zu analysieren, ihre Werte und Bedürfnisse zu klären, ihre Ressourcen und Hindernisse zu identifizieren und ihre Handlungsschritte zu definieren. Der Coach gab der Projektmanagerin auch Feedback und unterstützte sie bei der Umsetzung und Evaluation ihrer Maßnahmen. Die Ergebnisse des Coachings waren positiv, da die Projektmanagerin eine bessere Zeit- und Aufgabenplanung, eine höhere Selbstwirksamkeit und Selbstfürsorge, eine bessere Work-Life-Balance und eine erhöhte Zufriedenheit mit ihrer Arbeit zeigte.⁹

⁸ Vgl. Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006).

⁹ Vgl. Grant, A. M. (2012).

5 Fazit

Abschließend wird eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeit gegeben, die Implikationen für die Praxis abgeleitet und ein Ausblick auf zukünftige Forschung gegeben.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Ziel dieser Arbeit war es, zu untersuchen, inwiefern systemisches Coaching zur Entwicklung von Führungskompetenzen beitragen kann. Dazu wurde zunächst ein theoretischer Rahmen geschaffen, der die Grundlagen des systemischen Coachings sowie die Definition und Bedeutung zentraler Führungskompetenzen beleuchtet. Im weiteren Verlauf wurde aufgezeigt, wie Coaching die Entwicklung dieser Kompetenzen fördern kann, indem die Verbindung zwischen Coaching und Führung verdeutlicht wurde. Anschließend wurden empirische Studien vorgestellt und analysiert, die den Einfluss von Coaching auf Führungskompetenzen beleuchten. Praxisbeispiele aus verschiedenen Bereichen, in denen systemisches Coaching erfolgreich Führungskräfte unterstützt hat, wurden ebenfalls diskutiert. Die Ergebnisse der Arbeit belegen, dass systemisches Coaching ein wirksames Mittel zur Förderung von Führungskompetenzen darstellt und auf mehreren Ebenen positive Effekte erzielen kann. Es steigert die Selbstreflexion, das Lernen, die Motivation, Leistung, Zufriedenheit und das Wohlbefinden von Führungskräften und verbessert ihre Vision, Strategie, Kommunikation, Innovation sowie die Zusammenarbeit und Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Darüber hinaus hilft systemisches Coaching, die Herausforderungen durch Komplexität, Dynamik, Unsicherheit und Ambiguität zu bewältigen, und erweitert die Ressourcen, Handlungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte. Systemisches Coaching basiert auf einer vertrauensvollen und wertschätzenden Beziehung zwischen Coach und Coachee, klar definierten Zielen und Vereinbarungen, einer systemischen Haltung des Coaches sowie einer Vielzahl an Coachingmethoden, die individuell auf den Coachee abgestimmt sind. Kontinuierliches Feedback und regelmäßige Evaluation des Coachingprozesses und der erzielten Ergebnisse sind dabei ebenfalls entscheidend.

5.2 Ausblick auf zukünftige Forschung

Die Ergebnisse dieser Arbeit weisen auch auf mögliche zukünftige Forschungsfelder hin, die das Verständnis und die Anwendung von systemischem Coaching in der Führungskräfteentwicklung vertiefen und erweitern könnten. Zum einen könnte die Forschung die Wirkungsmechanismen und Prozesse von systemischem Coaching genauer untersuchen, um zu verstehen, wie und warum systemisches Coaching die Entwicklung von Führungskompetenzen beeinflusst. Zum anderen könnte die Forschung die Einflussfaktoren und Bedingungen von systemischem Coaching näher beleuchten, um zu verstehen, welche Faktoren und Bedingungen systemisches Coaching effektiver oder weniger effektiv machen.

Literaturverzeichnis

Anderson, V. (2013). *A Leader's Guide to Coaching: How to Improve Individual and Organizational Performance*. American Management Association.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). *Developing sustainable leaders through coaching and compassion*. Academy of Management Learning & Education

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). *Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework*. The Leadership Quarterly.

Grant, A. M. (2012). *Forces for good: The six practices of high-impact nonprofits*. L.R. Crutchfield, H.M.L. Grant

Grover, S., & Furnham, A. (2016). *Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It*. PLoS ONE.

Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2005). *Das systemische Coaching: Führung und Zusammenarbeit in Veränderungsprozessen*. Klett-Cotta.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

Passmore, J. (Ed.). (2015). *Leadership Coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance*. Kogan Page Publishers.

