

Coaching-Skills als Führungskraft einsetzen

Abschlussarbeit im Rahmen der Coaching-Ausbildung

Beate Böhret
10.02.2025

Einleitung.....	2
Begriffsdefinitionen.....	3
Was bedeutet systemisches Coaching?.....	3
Was versteht man unter einer Führungskraft?.....	3
Systemisches Coaching als Führungskraft.....	4
Grundprinzipien des systemischen Coachings.....	4
Was spricht für den Einsatz von Coaching als Führungskraft.....	5
Was spricht gegen den Einsatz von systemischem Coaching als Führungskraft.....	6
Einsatzbereiche von systemischem Coaching in der Führungspraxis.....	6
Förderung der Eigenverantwortung und Selbstreflexion.....	6
Verbesserung der Kommunikation und der Beziehungsebene.....	7
Potenzialentwicklung der Mitarbeitenden.....	7
Praxisbeispiele für Coaching als Führungskraft.....	7
Coaching zur Förderung von Teamarbeit.....	7
Coaching in der Personalentwicklung.....	8
Coaching in der Führungskräfteentwicklung.....	9
Coaching bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen.....	9
Grenzen von Coaching als Führungskraft.....	10
Coaching bei schwerwiegenden therapeutischen Themen.....	10
Der Rollenkonflikt.....	10
Fazit:.....	11
Literatur.....	12

Einleitung

Die Rolle der Führungskraft hat sich in den letzten Jahrzehnten zunehmend verändert. Die Arbeitswelten sind komplexer geworden und sind von Veränderungen und technologischen Weiterentwicklungen geprägt, ebenso stellen Leistungsanspruch und Zielorientierung große Herausforderungen dar. Vor allem leitende Rollen mit Mitarbeiterverantwortung sind zunehmend gefordert, ihre Mitarbeiter bei Herausforderungen persönlicher und beruflicher Natur zu helfen und zu verstehen. Dies macht völlig neue Qualifikationen, wie das Unterstützen und Motivieren von Mitarbeitern, aber auch die Fähigkeit, Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung zu begleiten, erforderlich. Durch diese Bedingungen ist die Fülle der notwendigen Eigenschaften einer Führungskraft deutlich angestiegen und geht deutlich über das reine Leiten, Entscheiden und Delegieren hinaus.

Coaching kann als eine sinnvolle Anreicherung der Führungsinstrumente einer Führungskraft dabei helfen, diesen neuen Herausforderungen zu begegnen. In modernen Unternehmen wird Coaching nicht nur als Hilfsmittel zur Steigerung der Effizienz, sondern auch als Bestandteil einer mitarbeiterorientierten Führungskultur betrachtet.

Doch wie erfolgreich kann Coaching als Führungsinstrument tatsächlich sein? Welche Chancen und eventuell auch Risiken bestehen, wenn eine Führungskraft in die Rolle eines Coaches seiner eigenen Mitarbeiter schlüpft oder Coaching-Skills im weiteren Umfeld des Unternehmens anwendet? Wie können konkrete Coaching-Methoden und Fragetechniken angewendet werden, um die Mitarbeiterentwicklung zu fördern oder Unternehmensziele zu erreichen? Und wo liegen die Grenzen von Coaching als Führungskraft?

Dieser Aufsatz untersucht die Möglichkeiten, Coaching-Skills innerhalb eines Unternehmens in der Rolle einer Führungskraft einzusetzen. Dabei wird auf die praktischen Anwendungen von Coaching-Methoden in Zusammenhang mit konkreten Praxisbeispielen eingegangen und es wird aufgezeigt, bei welchen Themen Coaching an seine natürlichen Grenzen stößt.

Begriffsdefinitionen

Was bedeutet systemisches Coaching?

Coaching wird allgemein für relativ viele Arten von Training oder Beratung als Sammelbegriff verwendet. Dabei unterscheiden sich die unterschiedlichen Arten von Coaching je nach Einsatzgebiet eines Coaches deutlich. Der Begriff "Coaching" kommt ursprünglich aus dem Sport bzw. Leistungssport und wird für eine Tätigkeit verwendet, die darauf abzielt, Sportler bei der Maximierung ihrer Leistungsziele zu unterstützen, wobei diese Unterstützung sowohl persönlich-psychologisch als auch leistungsorientiert erfolgt. Der Coach fungiert als eine Art persönlicher oder Mannschaftsunterstützer, um bestimmte Leistungsziele zu erreichen.

Den systemischen Coach nun einfach gleichzusetzen, mit dem Sport-Coach ist nicht ganz korrekt, denn in der systemischen Arbeit versteht man "unter Coaching die maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche"¹, in der der Coach eine eher ablauforientierte Rolle einnimmt und sich um Fragen, hilfreiche Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs kümmert, während der Coachee eigenständig Lösungen für seine Situation oder seine Problem- oder Fragestellung finden soll.

Was versteht man unter einer Führungskraft?

Der Begriff Führungskraft ist kein juristisch feststehender Begriff. Eine recht gängige Sicht auf die Rolle einer Führungskraft findet sich in dieser Form: "Als Führungskraft wird allgemein eine Person bezeichnet, die Führungsaufgaben in einem Unternehmen wahrnimmt, also eine oder mehrere leitende Aufgaben in den Bereichen Planung, Organisation oder Kontrolle hat."² Oftmals wird auch zwischen der fachlichen und der disziplinarischen Führung unterschieden, wobei die Funktionen in getrennten Personen oder auch in einer Person vereint werden können. In der Regel ist die Führungskraft für die Erreichung von Unternehmenszielen und -strategien verantwortlich und fungiert daher als leitende Person für das ihr zugeordnete Team.

¹ Vgl. Radatz, 2023, S. 85

² Vgl. <https://www.zeitakademie.de/wp-content/uploads/2021/01/Leseprobe-Arbeitsrecht.pdf>, 2021

Systemisches Coaching als Führungskraft

In den Begriffsdefinitionen Coaching und Führungskraft wird deutlich, dass die Rollen in ihrem grundlegenden Verständnis anders gelagerte Zielrichtungen haben. Während die Führungskraft die Erreichung und Einhaltung von Unternehmenszielen verfolgt, begleitet der Coach seinen Coachee zur Findung seiner eigenen individuellen Lösung für ein beschriebenes Problem. Lassen sich jedoch beide Bereiche unter bestimmten Bedingungen und für bestimmte Herausforderungen und Ziele vereinen? In dieser Arbeit soll die These beleuchtet und untersucht werden, die eine Vereinbarkeit der Rolle Führungskraft und Coach innerhalb eines Unternehmens bestätigt.

Grundprinzipien des systemischen Coachings

Um die Einsatzbereiche von Coaching als Führungskraft genauer untersuchen zu können, möchte ich hier zunächst auf einige Grundprinzipien des systemischen Coachings eingehen. Die systemische Sichtweise beim Coaching stellt das Gesamtbild der Interaktionen, Beziehungen und Zusammenhänge in den Vordergrund. Ein paar der wesentlichen Prinzipien, die auch für Führungskräfte relevant sind:

- **konstruktivistisches Denken und neutrale Sichtweise:** Eines der Grundprinzipien im Coaching ist eine neutrale und konstruktivistische Sichtweise. D.h. der Coachee hat seine eigene Welt, seine eigene Wahrheit und ich als Coach bin dieser gegenüber neutral. Ich kann als Beobachter in die subjektive Welt des Coachee eintreten und wir bilden gemeinsam "ein System, aus dem wir das Problem des Kunden aus unterschiedlichen, individuellen Blickwinkeln heraus betrachten"³.
- **Wechselwirkungen verstehen:** Systemisches Coaching geht davon aus, dass das Verhalten eines Mitarbeiters immer im Zusammenhang mit dem Umfeld, in dem er arbeitet, steht. Ein Mitarbeiter ist nie isoliert, sondern Teil eines größeren Systems (z.B. eines Teams oder einer Abteilung oder auch seines privaten Systems, wie Familie, Freunde). Das Verhalten eines Einzelnen wird immer auch durch sein ihn umgebendes System beeinflusst oder es hat Einfluss auf ihn.
- **Ressourcenorientierung:** Im systemischen Coaching wird im Rahmen der Problemlösung immer auch nach Ressourcen im System des Klienten gesucht.

³ Vgl. Radatz, 2023, S. 38

Diese Ressourcen können auf vielfältige Weise bestehen und über vielfältige Methoden- und Fragetechniken gefunden werden. Eine Führungskraft, die systemisches Coaching anwendet, wird versuchen, die bestehenden Stärken des Mitarbeiters zu identifizieren und nutzbar zu machen, um die gewünschten Veränderungen zu bewirken.

- **Lösungs- und Zukunftsorientierung:** Generell wird ein Fokus auf zukünftige Möglichkeiten und Lösungsfindungen gelegt. Die Führungskraft als Coach hilft dem Coachee, zu erkennen, welche Perspektiven und Ressourcen vorhanden sind, um eine nachhaltige Veränderung im System zu erreichen.

Was spricht für den Einsatz von Coaching als Führungskraft

Zur Rollenbeschreibung einer Führungskraft gehört es essentiell, mit Menschen zu arbeiten und die ihr anvertrauten Mitarbeiter bei der Leistungserbringung zu unterstützen. Wie gut eine Führungskraft darin ist, ihr Team zu bestmöglichen Leistungen zu begleiten, hängt maßgeblich von ihrer Fähigkeit ab, auf ihre Mitarbeiter individuell je nach Leistungsfähigkeit und Leistungsziel einzugehen. Hinter jedem Mitarbeiter steht auch eine private Persönlichkeit mit persönlichen Bedürfnissen, Wertesystemen, familiären und organisatorischen Bedingungen. Eine gute Führungskraft ist fähig, den Mitarbeiter als individuelle Person zu betrachten, die nur unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Rahmenbedingungen, optimale Leistung erbringen kann. Als Beispiel soll genannt sein, dass wenn eine Führungskraft nicht erkennt, dass ein bestimmter Mitarbeiter aktuell unzufrieden ist, aufgrund eines Streits mit einem anderen Mitarbeiter und daher schlechte Leistungen erbringt, kann sie diesen nicht unterstützen, eine Lösung unter seinen individuellen Bedingungen zu finden. Es wäre sehr hilfreich, wenn die Führungskraft über Fähigkeiten verfügt, genau diese Spannungsfelder aufzudecken, um den Mitarbeiter, unter Berücksichtigung seines individuellen Systems, wieder zu besseren Leistungen zu befähigen. Dabei könnte sie direkte Lösungsmöglichkeiten anbieten, was nicht im Sinne des Coaching-Begriffs wäre oder aber mit bestimmten Methoden den Mitarbeiter zu seiner eigenen Lösung begleiten, was der Zielvorstellung des Coachings entsprechen würde.

Was spricht gegen den Einsatz von systemischem Coaching als Führungskraft

Wie im Kapitel "Grundprinzipien des systemischen Coachings" beschrieben, beschäftigt sich das systemische Coaching mit dem gesamten System einer Person - dies beinhaltet auch persönliche und private Systeme, wie Familie oder Freunde. Ebenso stellen wir fest, dass der Coach eine neutrale und konstruktivistische Haltung einzunehmen hat. Diese beiden Prinzipien stehen im Grunde erstmal gegen den Einsatz von Coaching als Führungskraft, jedoch haben wir auch festgestellt, dass in dieser Rolle ein intensives Arbeiten mit individuellen Persönlichkeiten erforderlich ist. Persönlich denke ich daher, dass es eine Vereinbarkeit von Coaching-Elementen und Führung gibt, auch wenn man auf die Grenzen in diesem Bereich eingehen muss. Eine Führungskraft im engen Sinne als systemischen Coach des eigenen Teams einzusetzen, spricht gegen die o.g. Grundprinzipien, da die Führungskraft sich in Teilen im selben System befindet - dem Unternehmen - und die Führungskraft schon aus diesem Grund keine neutrale Position einnehmen kann. Ebenso ist es nicht in allen Fällen hilfreich und auch nicht gewollt, dass eine Führungskraft Einblick in sämtliche weiteren Systeme des Mitarbeiters erhält. Daher vertrete ich die Meinung, dass unter Berücksichtigung von Grenzen und entsprechender situativer Entscheidung der Anwendbarkeit von Coaching-Elementen ein Einsatz als Führungskraft im eigenen Unternehmen sinnvoll ist.

Einsatzbereiche von systemischem Coaching in der Führungspraxis

Coaching als Führungsinstrument lässt sich in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens einsetzen, die grundsätzlich auch mit dem Rollenverständnis einer Führungskraft einhergehen:

Förderung der Eigenverantwortung und Selbstreflexion

Ein zentraler Aspekt von Coaching ist die Förderung der Eigenverantwortung des Coachees. Durch die Anwendung von verschiedenen Methoden oder Fragetechniken, die zur Selbstreflexion anregen, werden Mitarbeiter ermutigt, ihre eigenen Lösungen zu entwickeln und Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Dies kann die Motivation der Mitarbeiter erhöhen, da sie das Gefühl haben, aktiv an der Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft teilzuhaben. Die Führungskraft agiert dabei nicht als alleinige Problemlöserin, sondern als Begleiterin und Unterstützerin.

Verbesserung der Kommunikation und der Beziehungsebene

Coaching fördert die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Durch die Anwendung gezielter Fragetechniken (z.B. lösungsorientierte Fragen oder offene Fragen) oder einer professionellen Feedback-Praxis, wird eine gute Kommunikationsbasis hergestellt, wodurch es möglich wird, Probleme gemeinsam zu erörtern oder Konflikte zu erkennen und zu verstehen.

Ein weiterer Vorteil der Nutzung von Coachingelementen als Führungskraft ist die Vertiefung der Beziehungsebene. Für Führungskräfte kann dies eine vertrauensvollere Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern ermöglichen und eine Kultur der Wertschätzung und des Dialogs etablieren.

Potenzialentwicklung der Mitarbeitenden

Coaching unterstützt die individuelle Potenzialentfaltung von Mitarbeitenden. Dies ermöglicht eine gezielte Förderung von Stärken und die Identifikation von Entwicklungsmöglichkeiten, was die Anwendung besonders auch in der Personalentwicklung sinnvoll macht. Ein Coachee erhält die Gelegenheit, neue Perspektiven auf seine eigenen Stärken und Schwächen zu gewinnen und eine für ihn passende Entwicklung oder Förderung zu finden.

Dies bedeutet, dass Führungskräfte mit Coaching-Skills einen Beitrag zur positiven Unternehmenskultur und zum Unternehmenserfolg leisten, indem sie die eigene Innovations- und Entwicklungskraft der Mitarbeiter fördern. Damit können Mitarbeiter länger an Unternehmen gebunden werden, da sie weniger top-down-Befehle erhalten, sondern selbst wirksam zu ihrem eigenen und damit zum Unternehmenserfolg beitragen.

Praxisbeispiele für Coaching als Führungskraft

Als Führungskraft können Coaching-Elemente in verschiedenen Bereichen des Unternehmens angewendet werden. Hier einige Praxisbeispiele:

Coaching zur Förderung von Teamarbeit

Ein Beispiel für Coaching in der Praxis ist die Förderung von Teamarbeit. Eine Führungskraft könnte in einem Coaching-Prozess mit einem Team arbeiten, das

Schwierigkeiten hat, effektiv zusammenzuarbeiten. Durch systemisches Coaching können Teamdynamiken und Kommunikationsprobleme identifiziert werden, ebenso können Teams unterstützt werden, gemeinsam ihre ideale Lösung als Team zu finden. Die Führungskraft kann in diesem Prozess mit verschiedenen Techniken aus dem Coaching arbeiten, ohne dem Team selbst die Lösung vorzugeben, sondern ihre eigene Lösungsfindung zu unterstützen. Dies hat den Vorteil, dass alle Mitglieder des Teams sich verstanden und eingebunden fühlen und jeder im "System Team" an der Lösung mitwirken kann. So können zum Beispiel Methoden aus dem Konfliktcoaching eingesetzt werden, um Konflikte zu verstehen und verschiedene Konfliktverhaltensstile zu beleuchten und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Ebenso hilfreich können hier Methoden sein, die das Verständnis verschiedener Individuen im Team fördern (z.B. Vermittlung des Inselmodells oder auch Persönlichkeitsmodelle), die auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit im Team, aber auch der besseren Nutzung individueller Talente und Stärken abzielen, um somit bessere Teamergebnisse zu erreichen.⁴

Coaching in der Personalentwicklung

Ein in allen Unternehmen sehr wichtiges Feld ist das Thema Mitarbeiterentwicklung. Häufig sind Führungskräfte in besonderem Maße gefragt, mit ihren Mitarbeitern sinnvolle Entwicklungspläne zu erstellen und regelmäßige Entwicklungsgespräche zu führen. Führungskräfte mit Coaching Skills können diese nutzen, um die Karrierevorstellungen und -ziele ihrer Mitarbeiter zu verstehen und zu definieren, was sehr hilfreich für einen sinnvollen Entwicklungsplan ist⁵. Ebenso helfen Fragetechniken dabei, die Wirklichkeitskonstruktion der jeweiligen Person besser zu verstehen und somit Hindernisse oder Herausforderungen identifizieren zu können, die bei der Zielerreichung überwunden oder gemeistert werden müssen. Letztlich helfen Fragetechniken ebenso bei der Ressourcenorientierung, um den Mitarbeiter zu unterstützen, seine Erfolge und Stärken für seine weitere Entwicklung mit einzubeziehen. Auf diesem Gebiet lassen sich auch weitere Methoden sinnvoll anwenden. Bei Entscheidungsfragen, die die weitere Entwicklung des Mitarbeiters betreffen, können beispielsweise die Arbeit mit Entscheidungsmatrixen, dem Tetralemma oder Affektbilanzen hilfreich sein. Ebenso könnte mit dem inneren Team gearbeitet werden, um herauszufinden, welche inneren Stimmen förderlich oder

⁴ Vgl. Lichtenberg, S. 65-68

⁵ Vgl. Systemische Fragetechniken, S. 101

hinderlich für eine bestimmte Herausforderung sind, die die Person in der Entwicklung hindern.

Coaching in der Führungskräfteentwicklung

Ebenso wie in der Personalentwicklung generell, kann Coaching auch einen wichtigen Beitrag in der Entwicklung von Führungskräften leisten. Auch Führungskräften können Coaching-Elemente helfen, ihre eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren und damit ihre Führungskompetenzen gezielt weiterzuentwickeln. Besonders Führungskräfte haben oftmals großen Bedarf, sich persönlich oder in ihren Führungsqualitäten weiterzuentwickeln, da sie oftmals weniger fachliche, jedoch eher persönliche Weiterentwicklung benötigen. Hier geht es oftmals um Klarheit im Denken und Handeln, Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit oder der Arbeit am eigenen Selbstvertrauen. Ebenso können Themen entstehen, die auf eine gesunde Balance zwischen Arbeits- und Privatleben abzielen oder aber ihre Fähigkeiten in Mitarbeitermotivation oder Change Management zu entwickeln.⁶ In diesen Zusammenhängen kann mit Fragetechniken bereits eine Lenkung auf eigene Ressourcen und Fähigkeiten erfolgen, die der zu coachenden Führungskraft eigene Lösungsmöglichkeiten eröffnen. Der Vorteil ist, dass dies genau darauf abzielt, die jeweiligen Person bei der Findung ihrer eigenen Lösung zu unterstützen, wie es die Rolle des Coaches vorsieht. Ebenso können Methoden, wie die Entscheidungsmatrix, Affektbilanz oder die Arbeit mit dem inneren Team helfen, in schwierigen Entscheidungssituationen mehr Klarheit zu erlangen und die Findung eines eigenen passenden Weges zu unterstützen. Der Vorteil an Coaching-Skills ist hierbei, dass keine Lösung nach "Schema F" vom Vorgesetzten serviert wird, die am Ende vielleicht sogar falsch sein könnte, sondern eine Lösung erarbeitet wird, die im jeweiligen Kontext des Mitarbeiters steht und für ihn zielführend aber auch umsetzbar ist. Dies wiederum fördert die Motivation des Mitarbeiters, aufgrund der Aktivierung seiner Selbstwirksamkeit.

Coaching bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen

In Zeiten von Unternehmensveränderungen (z.B. Restrukturierungen oder Fusionen) spielt Coaching eine wichtige Rolle. Führungskräfte können Coaching-Skills nutzen, um ihre Mitarbeiter durch diese Prozesse zu begleiten und Ängste oder Unsicherheiten

⁶ Vgl. Lichtenberg, S. 64

abzubauen. Im besten Fall wird der Prozess so begleitet, dass Mitarbeiter die entsprechenden Veränderungen mittragen und sich darauf einlassen können. Vielen Menschen fallen Veränderungen nicht leicht, vor allem wenn sie den Nutzen oder die Notwendigkeit dahinter nicht verstehen.⁷ Hier kann eine Führungskraft mit Coaching-Skills entsprechend den Prozess einleiten und die Mitarbeiter dabei unterstützen, die Veränderungen für sich individuell oder als Team als Chance zu erkennen oder aber anzuregen, diese Veränderungen mit Vertrauen in sich selbst und die eigene Lösungsfindung mitzugehen. Dabei kann sich die Führungskraft, neben all den Methoden und Modellen, alleine schon die Fähigkeit zu nutzen machen, die einem der Grundprinzipien des Coachings entspricht, nämlich eine konstruktivistische Sichtweise einzunehmen, die besagt, dass jeder einzelne Mitarbeiter seine eigene Sicht der Wahrheit und sein eigenes System hat und daher die Veränderung immer in einem individuellen Kontext betrachtet werden muss.

Grenzen von Coaching als Führungskraft

Coaching bei schwerwiegenden therapeutischen Themen

Für jeden Coach gilt, egal ob Führungskraft oder nicht, Themen, die einer Therapie bedürfen, werden nicht gecoacht und können allenfalls positiv unterstützt werden. Sollte also eine Führungskraft bei einem Mitarbeiter therapiebedürftige Themen feststellen, kann allenfalls aufgrund der Fürsorgepflicht ein Gespräch, ggf. mit Unterstützung der Personalabteilung, angeboten werden, um externe Hilfe vorzuschlagen. Dieses Themenfeld wird ansonsten sowieso schon beim Verständnis der Coach-Rolle ausgeschlossen.

Der Rollenkonflikt

Wenn es um die Frage geht, ob eine Führungskraft, auch Coach der eigenen Mitarbeiter im eigenen Unternehmen sein kann, muss auf jeden Fall auf den Rollenkonflikt eingegangen werden. Die Führungskraft im eigentlichen Sinne soll die Interessen des Unternehmens verfolgen und Mitarbeiter führen und leiten und Entscheidungen treffen, die diesen Zielen Rechnung tragen. Coaching erfordert eine neutrale und konstruktivistische Sichtweise, welche zunächst nicht mit der Rolle der Führungskraft einhergeht. Daher muss beim Coaching als Führungskraft auf jeden Fall eine

⁷ Vgl. Lichtenberg, S. 68/69

situationsabhängige Betrachtung erfolgen. Wendet eine Führungskraft beispielsweise professionelles Feedback an, steht dies sicherlich im Einklang mit der Führungsrolle. Ebenso, wenn Fragetechniken angewendet werden, die dem Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung, Problemlösung oder Ideenfindung förderlich sind.

Anders sieht es sicherlich aus, wenn der ein Vorgesetzter versucht ist, seinen Mitarbeiter bei privaten Fragen zu coachen, "Selbst wenn die Führungskraft die Fähigkeiten dazu erworben hat – und möglicherweise sogar als Coach oder Coachin tätig ist –, sollte sie nicht ihre eigenen Teammitglieder coachen⁸".

Dies zeigt, dass auf jeden Fall ein Bewusstsein für die jeweilige Rolle vorhanden sein muss, um Coaching unter bestimmten Bedingungen und Situationen sinnvoll anzuwenden. In diesem Zusammenhang durchgeführte Studien zeigten ebenfalls sehr positive Ergebnisse⁹. Unter anderem, dass Coaching-Kompetenzen "zu mehr Rollenklarheit, zu besserer Leistung, mehr Lernbereitschaft, höherem Engagement, zu erhöhter Motivation, erhöhter Arbeitszufriedenheit oder zu einem stärkeren Selbstwertgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹⁰" führten.

Fazit:

Als Fazit zu der aufgestellten These, dass Coaching-Skills für Führungskräfte sinnvolle Anwendungsbereiche bieten, möchte ich wie folgt rekapitulieren. Systemisches Coaching bietet Führungskräften eine gute Möglichkeit, ihre Kompetenzen mit wertvollen Werkzeugen zu ergänzen, die sie in den Bereichen Mitarbeiter- und Teamentwicklung, oder bei der Lösung von Konflikten und Change Prozessen sinnvoll einsetzen können. Dabei ist vor allem wichtig im Blick zu behalten, dass die Rolle der Führungskraft als Coach innerhalb eines Systems auch Grenzen hat. Die hierarchischen Verhältnisse innerhalb eines Unternehmens, die inneren Konflikte und die eigene Perspektive der Führungskraft können den Coaching-Prozess behindern, wenn diese nicht kritisch reflektiert werden. Führungskräfte sollten sich daher bewusst sein, dass systemisches Coaching nur dann wirksam ist, wenn sie in der Lage sind, ihre Rolle als Coach klar von ihrer Funktion als Vorgesetzte abzugrenzen und die Vertrauensbasis mit den Mitarbeitenden wahren. Da der Fokus von systemischem Coaching auf der Findung von Ressourcen und dem Verständnis der Selbstwirksamkeit eines jeden Coachees bei

⁸ Pentz/Wittgenstein, S. 58

⁹ Pentz/Wittgenstein, S. 60

¹⁰ Pentz/Wittgenstein, S. 60/61

seiner Lösungsfindung liegt, geht dies auf jeden Fall mit vielen Elemente der Mitarbeiterführung einher und lässt sich sinnvoll in viele Aufgabenbereiche einer Führungskraft einbinden.

Literatur

1. Sonja Radatz, Beratung ohne Ratschlag, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM, 2023
2. Martin Lichtenberg, Systemisches Coaching für Führungskräfte, Leipzig, Amazon Distribution
3. Systemische Fragetechniken für Führungskräfte, Warschau, Amazon Fulfilment
4. <https://www.zeitakademie.de/wp-content/uploads/2021/01/Leseprobe-Arbeitsrecht.pdf>, Januar 2021
5. Wolfhart Pentz/Leonie von Wittgenstein, Human Resources Magazin, Ausgabe 6, 2021