

David Sigwarth

E-Mail: D.Sigwarth@gmail.com

Adolfstraße 7

70806 Kornwestheim

Abschlussarbeit

Thema:

Einführung von Führungskräftecoaching im Zuge des Kulturwandels

Abschlussarbeit, vorgelegt zur Erlangung des Zertifikats als systemischer Coach an der InKonstellation Ausbildungskademie.

Mentor-Coach: Hanna Berger

Kornwestheim, 25. Februar 2025

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Geschichtliche Entwicklung	1
2.1	Entwicklung der Unternehmen	2
2.2	Veränderung der Anforderungen an die Führungskräfte	3
2.3	Entwicklung von Führungskräften	5
3	Grundlagen.....	6
3.1	Definition der Führung.....	6
3.2	Definition des Coachings	7
3.3	Nutzen des Coachings	7
3.4	Voraussetzungen des Coachings	8
4	Business Coaching für Führungskräfte.....	9
4.1	Nutzen für die Führungskraft der unterschiedlichen Ebenen	10
4.1.1	Nutzen für das Top Management	10
4.1.2	Nutzen für das Mittlere Management	11
4.1.3	Nutzen für das untere Management	12
4.1.4	Nutzen für die Nachwuchsführungskräfte	13
4.2	Nutzen des Coachings von Führungskräften für die Mitarbeiter	14
4.3	Nutzen des Coachings von Führungskräften für das Unternehmen	14
4.4	Kritische Bewertung des Coachings für Führungskräfte	15
5	Führungskraft als Coach	16
5.1	Rollenkonflikt der coachenden Führungskraft	16
5.2	Coaching als Führungsinstrument	18
5.2.1	Entspannte Atmosphäre	18
5.2.2	Aktives Zuhören	18
5.2.3	Unterschiedliche Fragetechniken.....	19
5.2.4	Feedback und Perspektive	20
5.3	Zusammenfassung der Führungskraft als Coach.....	20
6	Voraussetzungen für die Einführung des Führungskräfte Coaching.....	20

6.1	Erfordernis eines Führungskräfteentwicklungsprogramm	21
6.2	Erfordernis eines Change Managements.....	21
7	Abschluss	23
7.1	Zusammenfassung	24
7.2	Kritische Würdigung.....	25

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i>	Rollenkonflikt der Führungskraft als Coach	17
<i>Tabelle 2:</i>	Übersicht systemische Fragetypen.....	19

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet.

1 Einleitung

Wirtschaftsunternehmen stehen unter dem ständigen Druck ihr Umfeld zu analysieren und auf Veränderungen zu reagieren. Um die äußeren Rahmenbedingungen bestmöglich zu beherrschen und sowohl am Arbeits- als auch am Absatzmarkt erfolgreich zu sein, ist es wichtig, dass ein Unternehmen bereit ist beständig an sich zu arbeiten und, wo nötig, Anpassungen vorzunehmen um weiterhin erfolgreich zu sein. Denn wie Friedrich Schiller schon wusste: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“¹ Dieser Leitspruch gilt in der heutigen, dynamischen Geschäftswelt mehr denn jemals zuvor.

Als eine dieser notwendigen Änderung wird in einem nicht näher definierten Unternehmen die Firmenkultur überprüft und neu ausgerichtet. Im Rahmen einer vorangegangenen Analysephase wurde festgestellt worden, dass insbesondere eine Veränderung im Bereich der Führungskultur zu nachhaltigen Verbesserungen führen kann. Damit dies gelingt, ist es erforderlich, dass die Führungskräfte in ihren Handlungen effektiv sind und wirkungsvoll kommunizieren können.

Um dieses Ziel zu erreichen, wird im Rahmen des Führungskräfteentwicklungsprogramms hierbei die Einführung eines Business Coachings auf den verschiedenen Führungsebenen als sehr erfolgsversprechend gesehen. Dieses soll die Vorgesetzten der unterschiedlichen Führungsebenen unterstützen mit den sich laufend verändernden Bedingungen umzugehen. Denn bereits Heraklit von Ephesus wusste, dass nichts „[...] so beständig [ist], wie der Wandel“². Diese Feststellung, die bereits im 6. Jahrhundert galt, ist im täglichen Geschäftsbetrieb permanent spürbar und fordert deshalb von einem modernen Unternehmen eine entsprechende Reaktion um den aktuellen Marktanteil zu verteidigen oder im besten Fall sogar auszubauen.

2 Geschichtliche Entwicklung

Um zu verstehen wie Führungskräfte durch die an sie gestellten Aufgaben herausgefordert werden, wird zunächst die geschichtliche Entwicklung der Unternehmen in

¹Schiller (2025). Zitat von Friedrich Schiller 1759-1805.

²Hengster (2011). Zitat von Heraklit von Ephesus 540-480 n. Chr..

den letzten rund 80 Jahren verfolgt. Im Anschluss daran, werden die unterschiedlichen Anforderungen betrachtet, die sich daraus für die Führung von Mitarbeitern ergeben.

2.1 Entwicklung der Unternehmen

In den letzten Jahrzehnten haben sich Unternehmen stark verändert. In der Nachkriegszeit war eine Vielzahl von Gütermärkten durch Nachfragemengenüberschüsse gekennzeichnet. Knappheit war die Folge und versetzten Unternehmen in die komfortable Lage produzierte Gütereinheiten meist problemlos absetzen zu können. In der Konsequenz begründete dies unternehmerische Anreize zur Produktionsausweitung, die zugleich eine Entwicklung hin zu einer Massenproduktion von Gütern bedeuten sollte. Eine durch Produktionsausweitung allmählich einsetzende Sättigung der Märkte und der damit einhergehende Übergang von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt veränderten die Wettbewerbsbedingungen nachhaltig.

Im ausklingenden 20sten Jahrhundert zeichneten sich die Unternehmen der klassischen Industriebranchen stark durch ihre Beständigkeit aus. Mit der Jahrtausendwende entstand durch die einsetzende Startup-Kultur eine deutliche Veränderung, die selbst in hoch technologischen Branchen, wie z. B. der Luft- und Raumfahrtindustrie deutlich spürbar war. Startups sind wie Pilze aus dem Boden geschossen, die neuartige, teils experimentelle Technologien anbieten. Da allerdings jedes zweite Startup innerhalb der ersten fünf Jahre wieder aufgeben muss, trägt diese Entwicklung zur Volatilität (Unbeständigkeit) in den verschiedenen Branchen bei.³ Darüber hinaus führt die Globalisierung der Märkte sowie die Vernetzung, z. B. durch multinationale Lieferketten oder die Zusammenarbeit in Konsortien zu einer deutlichen Steigerungen der Verknüpfungen. Diese Knotenpunkte innerhalb des Netzwerks interagieren miteinander und bedingen so gegenseitig ihre Zustände oder Eigenschaften.

Eine der zwei großen Herausforderungen, denen die Unternehmen seit einigen Jahren stellen müssen, ist die Digitalisierung, die maßgeblich durch die angesprochene Glo-

³Vgl. Kilicaslan (2018), Artikel: Startup-Geschichte: Von den Anfängen zum Ökosystem

balisierung erforderlich wird. Das zweite große Problem ist der demographische Wandel. Dadurch ergibt sich ein Mangel an Berechenbarkeit, welche die Unternehmen meistern müssen um bestehen zu können.⁴

2.2 Veränderung der Anforderungen an die Führungskräfte

Mit dem Wandel der äußeren Randbedingungen in den vergangenen Jahrzehnten wurde es notwendig den Blick, weg vom eigenen Unternehmen, auf die Märkte zu richten. Um den Anschluss bei Veränderungen innerhalb der Branche nicht zu verpassen, sind Anpassungen des eigenen Unternehmens erforderlich, während die Vorgesetzten gleichzeitig die Einbindung und Entwicklung der eigenen Mitarbeiter im Auge behalten müssen. Dieser Spagat zwischen den Aufgaben nach außen und den wachsenden Anforderungen nach innen haben dazu geführt, dass bisherige Handlungsmuster nicht mehr wie bisher funktionierten. Führungskräfte werden immer mehr von reinen Entscheidern zu Teamplayern, die ihre Mitarbeiter befähigen müssen handlungs- und entscheidungsfähig zu sein. Denn mit der stetig steigenden Komplexität der Anforderungen können bislang bewährte Strategien nicht mehr den gewünschten Erfolg erzielen.⁵ Um den sich ändernden Herausforderungen zu begegnen sind Führungskräfte ständig herausgefordert ihre Handlungsweise zu hinterfragen und auf Veränderungen zu reagieren.

Insbesondere durch die sich verbreitende Erkenntnis, dass die Mitarbeiter die wichtigste Ressource einer Firma darstellen und nicht die Rohstoffe oder Fertigungsmaschinen, hat sich die Rolle der Führungskräfte gewandelt.

Von der Nachkriegszeit bis hin zu den 80er Jahren, zeichnete sich der Typus des Vorgesetzten durch eine starke Persönlichkeit aus, die sich meist in einer ausgeprägten Vaterfigur zeigte. Sie übernahmen die Verantwortung für die Mitarbeiter und sorgten

⁴Vgl. Sanosense (2018), Artikel: Führung im Wandel der Arbeitswelt; Abschnitt: Neue Herausforderungen für Führung

⁵Vgl. Sanosense (2018), Artikel: Führung im Wandel der Arbeitswelt; Abschnitt: Führung früher

für klare Vorgaben, im Rahmen von stabilen Randbedingungen. Gegenüber den Untergebenen wurde Loyalität und Pflichterfüllung eingefordert, sowie wenig Eigeninitiative.⁶

Durch die gestiegene Komplexität, die maßgeblich durch die Globalisierung hervorgerufen wird, entfallen die einfachen Ursache-Wirkungszusammenhänge, die zuvor noch galten. Daraus resultiert eine mangelnde Planbarkeit und eine verwirrende Realität, die durch die Führungskräfte bewältigt werden müssen, jedoch die Gefahr von Fehlinterpretationen herbeiführen können.⁷

Auch der demographische Wandel führt zu einer Veränderung der Anforderungen an die Führungskräfte. Viele Angehörige der Generation „Baby-Boomer“, verbringen häufig ihr gesamtes Berufsleben in einem einzigen Unternehmen. Diese haben mittlerweile das Rentenalter erreicht und gehen nach und nach in den Ruhestand. Die nachströmenden Mitarbeiter gehören bereits den Generationen „X“, „Y“ und „Z“ an, die ein deutlich anderes Wertesystem in die Unternehmen mitbringen. Den klassisch autoritären Führungsstil lehnen sie ab. Dies sowohl als Mitarbeiter, ebenso aber auch als Vorgesetzter. Dadurch verändert sich die Arbeitswelt zusehends. Ein weiterer, wesentlicher Unterschied im Wertesystem der jüngeren Generation äußert sich in ihrer Betriebszugehörigkeit. Wenn die Firmenkultur bzw. das Wertesystem des Unternehmens nicht, oder nicht mehr, mit dem eigenen übereinstimmt, neigen sie dazu ihren Arbeitsplatz zu wechseln. Durch den arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsmarkt wird dies erleichtert.⁸ Somit müssen Führungskräfte heute einerseits mit einer höheren Fluktuation zurechtkommen und gleichzeitig zu einer guten Firmenkultur beitragen.

Spätestens durch die Corona-Pandemie, mit der sich die Unternehmen weltweit ab dem Frühjahr 2020 konfrontiert sahen, wurde der Digitalisierung, die bis dahin in weiten Teilen eher schleichend unterwegs war, schlagartig eine existenzielle Bedeutung zu-

⁶Vgl. Sanosense (2018), Artikel: Führung im Wandel der Arbeitswelt; Abschnitt: Führung früher

⁷Vgl. Sanosense (2018), Artikel: Führung im Wandel der Arbeitswelt; Abschnitt: Neue Herausforderungen für Führung

⁸Vgl. Sanosense (2018), Artikel: Führung im Wandel der Arbeitswelt; Abschnitt: Neue Herausforderungen für Führung

geschrieben. In vielen Branchen wurde der Großteil der Mitarbeiter aus den Unternehmen verbannt und an den heimischen Arbeitsplatz geschickt. Dadurch waren die Führungskräfte gezwungen neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren und dezentrale Teams zu führen. Aber auch nach Beendigung der Pandemie sind viele der etablierten Arbeitsweisen erhalten geblieben. Denn sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter erkennen weiterhin die Vorteile an, die sich daraus ergeben, wenn Angestellte für die Verrichtung ihrer Aufgaben nicht an einen Schreibtisch innerhalb des Firmengeländes gebunden sind. Für die Vorgesetzten bedeutet dies allerdings, dass an vielen Stellen, die klassische Form der Führung nicht mehr funktioniert und dadurch die Art und Weise der Kommunikation angepasst werden muss.⁹

2.3 Entwicklung von Führungskräften

Wie im Kapitel zuvor dargestellt, sind moderne Führungskräfte mit umfangreichen Herausforderungen konfrontiert. Schlussendlich sollen sie nicht nur Vorgesetzte sein, welche die Aufgaben verteilen. Vielmehr sollen sie ihre Mitarbeiter begeistern, deren Entwicklung fördern, begleiten und ein Vorbild darstellen.¹⁰ Diese Führungskompetenzen sind allerdings nicht selbstverständlich und sollten daher durch das Unternehmen aktiv gefördert werden, indem sie an einem Entwicklungsprogramm für Führungskräfte teilnehmen.

Viele Unternehmen besitzen kein eigenes Programm zur Entwicklung ihrer Führungskräfte. Stattdessen lagern sie die Verantwortung für die Weiterbildung aus, indem sie Schulungen externer Anbieter buchen. Allerdings bleibt es dabei häufig bei Einzelmaßnahmen. Ein größerer Nutzen ließe sich erzielen, wenn stattdessen zusammenhängende Schulungsserien gebucht werden, in denen die Führungskräfte zumindest zeitweise begleitet werden. Jedoch fehlt vielen Firmen, laut der eigenen Führungskräfte,

⁹Vgl. Sanosense (2018), Artikel: Führung im Wandel der Arbeitswelt; Abschnitt: Neue Herausforderungen für Führung

¹⁰Vgl. Haufe (2023), Artikel: Wie funktioniert Führungskräfteentwicklung?; Abschnitt: Einleitung

häufig eine mittel- bis langfristige Strategie, wie eine zielgerichtete Weiterentwicklung gelingen kann.¹¹

Für das Unternehmen selbst ergibt sich der höchste Nutzen, wenn ein firmeninternes Führungskräfteentwicklungsprogramm existiert, welches in Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung steht und die Führungs- mit den Unternehmensleitlinien in Einklang stehen.¹² Von einem solchen Programm, welches auf die langfristigen Begleitung der Entwicklung ausgerichtet ist, können nicht nur Nachwuchskräfte sondern auch erfahrene Führungskräfte nachhaltig profitieren. Im Rahmen des Entwicklungsprogramms können die Teilnehmer an Seminaren, Trainings, Leadershipprogrammen oder Mentoringprogrammen für Nachwuchskräfte teilnehmen. Ein weiterer und entscheidender Baustein, ist das Angebot eines individuellen Coachings für die Führungskräfte¹³.

Das Coaching an sich und dessen Nutzen für die Führungskräfte, die Mitarbeiter und das Unternehmen werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher betrachtet.

3 Grundlagen

Bevor speziell auf die Grundlagen des Coachings eingegangen wird, wird zunächst die Definition der Führung sowie des Coachings betrachtet.

3.1 Definition der Führung

Laut des Gabler Wirtschaftslexikons versteht man unter dem Begriff der Führung eine „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele...“¹⁴

¹¹Vgl. Haufe (2023), Artikel: Wie funktioniert Führungskräfteentwicklung?; Abschnitt: Einleitung

¹²Vgl. Haufe (2023), Artikel: Wie funktioniert Führungskräfteentwicklung?; Abschnitt: Einleitung

¹³Vgl. Haufe (2023), Artikel: Wie funktioniert Führungskräfteentwicklung?; Abschnitt: Einleitung

¹⁴Maier (2025), Definition Führung

3.2 Definition des Coachings

Coaching stellt ebenfalls einen „[...] interaktiven und personenzentrierten Prozess dar, [...] bei dem der Coach [allerdings] seine Klienten durch Reflexionsprozesse [...] [unterstützt,] Lösungsansätze zu entwickeln.“¹⁵ Es stellt eine lösungsorientierte Form der Beratung dar, welche im Rahmen von Veränderungsprozessen, Konfliktsituationen, Neuanfängen oder Entscheidungen eingesetzt werden kann. Im Gegensatz zur klassischen Form der Beratung erhält der Klient beim Coaching allerdings keine Ratschläge oder Tipps, sondern Hilfestellungen zur Selbsthilfe.

3.3 Nutzen des Coachings

Der zielorientierte Dialog mit dem Coachee fördert das persönliche Wachstum, die Selbstreflexion oder die Wahrnehmung eines Erlebnisses. Dabei erfolgt keine Lösungsvorgabe durch den Coach, sondern lediglich eine Begleitung durch die Sitzung. Für den Prozess und die zum Einsatz kommenden Methoden ist der Coach verantwortlich. Im Gegensatz dazu, trägt der Coachee selbst die Verantwortung für die erarbeiteten Ergebnisse.¹⁶ Unter dem systemischen Coaching versteht man dabei einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem nicht nur einzelne Aspekte, sondern alle Bereiche des Klienten berücksichtigt werden und somit sowohl persönliche, fachliche, organisationale, kulturelle als auch zwischenmenschlichen Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Dazu nutzt der Coach verschiedene Methoden. Durch eine praxisorientierte Reflexion und zielgerichtetes Feedback gelingt es dem Coachee das eigene Umfeld besser zu verstehen und das eigene Verhalten zu verändern um die gewünschte Wirkung im betrachteten System zu ermöglichen.

Die Grundannahme des Coachings besteht darin, dass der Klient bereits die richtige Antwort auf die Fragestellung in sich trägt. Der Coach unterstützt dabei den Coachee,

¹⁵Rauen (2025), Artikel: Was versteht man unter Coaching?; Abschnitt: unsere Definition von Coaching

¹⁶Vgl. InKonstellation (2024), Skript: Systemische Coachinausbildung; Abschnitt: Was ist Coaching und was ist Coaching nicht?

damit dieser die notwendigen Ressourcen und seine Selbstorganisation der Kompetenzen aktivieren kann. Dadurch kann es gelingen, die angestrebte Lösung zu finden.¹⁷ Gelingt dies, so erweitert der Coachee Schritt für Schritt seine Möglichkeiten und erzielt einen flexibleren Umgang mit dem behandelten Problem. Daraus resultiert wiederum, dass der Klient selbstständiger und damit unabhängiger vom Coach wird.¹⁸

3.4 Voraussetzungen des Coachings

Um ein effektives Coaching zu ermöglichen ist es wichtig, dass einige Rahmenbedingungen erfüllt sind. Eine absolute Verschwiegenheit bildet die Grundvoraussetzung für die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee. Damit allerdings ein geschützter Rahmen entsteht, in dem sich der Coachee öffnen kann ohne sein Gesicht zu verlieren, ist es notwendig klare Regeln zu vereinbaren und so eine Struktur für das Coaching zu bieten. Darüber hinaus ist es wichtig, dass das Coaching beiderseits auf Freiwilligkeit beruht und der Coach seinem Klienten auf Augenhöhe begegnet. In einer wertschätzenden Haltung begibt sich der Coach auf die Insel des Coachees und versucht so dessen Sichtweise zu verstehen und gezielt zu beeinflussen, ohne eine eigene Sicht oder Wertung auf die Schilderungen einzubringen. Dadurch wird sichergestellt, dass der Coachee den Prozess der Lösungsfindung eigenverantwortlich gestalten kann ohne dass der Coach fertige Lösungsvorschläge anbietet.¹⁹

Betrachtet man den Coachee, so ist es eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Coaching, dass eine innere Veränderungsbereitschaft besteht und sich dadurch kein permanentes Gefühl der Überforderung einstellt. Vielmehr muss er davon überzeugt sein, dass alle angestoßenen Veränderungen realistisch, durch ihn beeinflussbar sind und deshalb selbstständig bewältigt werden können. Darüber hinaus darf dem zu betrachtenden Problem keine psychische Erkrankung zu Grunde liegen, da Coaching

¹⁷Vgl. Dannemann (2024), Artikel: Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung; Abschnitt: Was ist Coaching

¹⁸Vgl. Rauen (2025), Artikel: Was versteht man unter Coaching?; Abschnitt: Zielsetzung

¹⁹Vgl. Dannemann (2024), Artikel: Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung; Abschnitt: Was ist Coaching

eine spezielle Beratung darstellt, jedoch keine Therapie. Somit kann der Auftrag des Coaches auch nicht darin bestehen auf Basis eines symptombezogenen Prozesses eine Behandlung durchzuführen und eine Heilung zu fördern. Dadurch entsteht eine klare Abgrenzung zwischen einem Coach und einem behandelnden Arzt.

Aber auch seitens des Coaches gibt es Voraussetzungen, die beachtet werden müssen. Eine der wesentlichen ist, dass der Coach nicht Teil desselben Systems sein sollte, aus dem das Problem des Klienten stammt. Denn durch einen Mangel an Unabhängigkeit kann eine Befangenheit entstehen, die zu einem Ziel- oder Interessenkonflikt führen kann. Dies könnte dazu führen, dass der Coach seine eigenen Ideen und Meinungen einbringt oder sogar dem Klienten sein eigenes Wertesystem aufzwingt, da es ihm nicht gelingt eine unabhängige Position einzunehmen.²⁰ Weiterhin ist es wichtig, dass der Coach über ausreichend Erfahrung und Feldkompetenz zum angesprochenen Thema der Coachingssession verfügt. Denn nur so kann der Coach seiner Verantwortung nachkommen als neutraler Sparringpartner zu agieren, die Methoden richtig zu wählen und den Prozess auf diese Weise zielgerichtet gestalten.²¹

4 Business Coaching für Führungskräfte

Eine besondere Art des systemischen Coachings bildet das Business Coaching. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass Themen des beruflichen Umfelds im Mittelpunkt stehen. Zu diesen gehören, unter anderem, Themen zur Verbesserung der Ausführung der eigenen Stelle, Reflexionen zur Karriereentwicklung und Konflikte innerhalb des eigenen Unternehmens. Neben den persönlichen Themen, welche durch die Führungskräfte eingebracht werden, kann das Business Coaching unterstützend bei der Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Der Coach begleitet sowohl kritische Punkte im Rahmen der Einführung als auch der Umsetzung.

²⁰Vgl. Rauen (2025), Artikel: Was versteht man unter Coaching?; Abschnitt: Neutralität des Coachs

²¹Vgl. InKonstellation (2024), Skript: Systemische Coachinausbildung; Abschnitt: Kriterien bzw. Konstellationen mit erhöhtem Misserfolgsrisiko im Coaching

4.1 Nutzen für die Führungskraft der unterschiedlichen Ebenen

Da sich Coach und Coachee auf Augenhöhe begegnen und die Coachingssession einen geschützten Rahmen darstellen, hat die Führungskraft die Möglichkeit auch persönliche Themen anzusprechen, gespiegelt zu bekommen und somit gezielt zu verbessern. Dies kann die persönliche Entwicklung betreffen als Fragestellungen aus dem Organisationsbereich. Durch die so erzielte Stärkung der Führungskraft trägt das Business Coaching auf vielen Ebenen zu einer Leistungssteigerung bei und verbessert die Performance des gesamten Unternehmens.

Neben dem allgemeinen Nutzen, der sich durch das Coaching der Führungskräfte ergibt, werden in diesem Kapitel speziell die Vorteile herausgestellt, die sich aus der Begleitung des Coaches für die unterschiedlichen Führungsebenen ergibt. Hierbei werden neben dem Top Management, dem Mittleren Management und dem Erstlinienmanagement auch die Führungskräfte von morgen, also die Nachwuchsführungskräfte betrachtet. Dies ist deshalb besonders wichtig, da diese, wie zuvor dargestellt, einer späteren Generation als die etablierten Führungskräfte angehören und mit einem anderen Wertesystem an ihre Aufgabe als Vorgesetzte herangehen.

4.1.1 Nutzen für das Top Management

Auf der obersten Ebene, dem Top Management, werden die Entscheidungen getroffen, die für die gesamten gravierenden und langfristigen, also strategischen Veränderungen verantwortlich sind. Durch die umfangreiche Verantwortung, die nicht zuletzt über den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens entscheidet, ist es besonders wichtig, dass die höchsten Führungskräfte eine strategische Klarheit besitzen. Ein Coach kann den Top Managern helfen, ihre Vision und Strategie zu schärfen und sicherzustellen, dass sie mit der Unternehmenskultur und den -zielen übereinstimmen.

Im Rahmen der Entscheidungsfindung unterstützt der Coach bei komplexen Fragestellungen durch Reflexion und alternative Perspektiven. Diese können durch eine zirkuläre Betrachtungsweise, also durch einen Rollenwechsel, eingenommen werden.

In Zeiten des stetigen Wandels, sind Unternehmen ununterbrochen herausgefordert sich den neuen Rahmenbedingungen anzupassen oder, im besten Fall, diesen proaktiv zu gestalten. Diese regelmäßigen Veränderungsprozesse, müssen im Betrieb durch das

Change Management gesteuert werden. Diese Umsetzung kann durch das Business Coaching begleitet werden und so die Veränderungen, im schlimmsten Fall auch in Krisensituationen, unterstützen.

Einen wichtigen Einfluss hat der Business Coach im Hinblick auf die Vorbildfunktion, die das Top Management hat. Denn als höchste Repräsentanten des Unternehmens besitzen sie eine Leuchtturmwirkung, die in das Unternehmen und nach außen hin wahrnehmbar ist. Daher sollte die oberste Führungsebene als Vorbild agieren und die gewünschten Verhaltensweisen vorleben. Der Coach kann sie dabei unterstützen indem er in dem geschützten Umfeld der Coachingssession das Verhalten der Manager reflektiert. Dadurch können sie Führungskräfte überprüfen, ob ihr Verhalten authentisch ist, denn diese Glaubhaftigkeit ist eine der Voraussetzungen für den Erfolg der Kulturveränderung.

4.1.2 Nutzen für das Mittlere Management

Auch unterhalb des Top Managements, kann der Einsatz eines Coaches wichtige Vorteile bieten. Auf der Ebene des Mittleren Management findet die Teamentwicklung statt. Hier kann der Coach die Führungskräfte unterstützen die Dynamik innerhalb der Teams zu verstehen, zu verändern und dadurch zu verbessern. Dies trägt entscheidend zu einer positiven Unternehmenskultur bei.

Durch Reflexion und Rollenwechsel im Rahmen von Coachingssessions kann der Coachee seine Kommunikationsfähigkeit stärken. Dadurch kann die Führungskraft besser die Bedürfnisse der Kollegen verstehen, darauf eingehen und effektiver mit Mitarbeitern und anderen Führungskräften interagieren.

Ein weiteres Themengebiet, aus dem Aufträge für den Coach entstehen können, sind Konflikte. Diese können sowohl innerhalb des Teams aber auch zwischen den verschiedenen Abteilungen entstehen. Hierbei kann der Coach die Führungskraft bei der Identifizierung tiefer liegender Ursachen und bei der Lösung der Konflikte unterstützen.

4.1.3 Nutzen für das untere Management

Im unteren Management, also auf der Ebene der Teamleiter, kann der Einsatz von Business Coaching zu wesentlichen Vorteilen beitragen. In Bezug auf die Mitarbeiterführung kann die Führungskraft durch gezieltes hinterfragen und spiegeln die eigenen Fähigkeiten weiterentwickeln. Dadurch kann es ihr gelingen die Motivation und damit verbunden die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern.

Für den Mitarbeiter repräsentiert der Teamleiter das Unternehmen und stellt für ihn die erste Anlaufstelle für jegliche Art von Fragen dar. Dadurch können mitunter schwierige Gespräche entstehen. Eine Führungskraft hat persönlich nicht zwangsläufig vollumfänglich dieselbe Meinung, die sie stellvertretend für das Unternehmen vertreten muss. Diese Situationen können im Coaching vor- und nachbereitet werden, so dass der Teamleiter die Chance hat daran zu wachsen.

Darüber hinaus soll der Vorgesetzte im Rahmen des Coachings seine Feedbackfähigkeit hinterfragen und verbessern. Dies führt dazu, dass die Feedbackkultur im Team nachhaltig gestärkt wird und so die Leistungsfähigkeit steigt.

Ein weiteres wichtiges Themengebiet ist das Zeit- und Ressourcenmanagement. Hier unterstützt der Coach den Teamleiter dahingehend, dass die Rahmenbedingungen und andere Einflussfaktoren hinterfragt, vollumfänglich versteht und so zu einem verbesserten Ergebnis gelangt.

Nicht zuletzt kommt den Führungskräften der untersten Ebene noch eine ganz besondere Verantwortung zu. Denn im Rahmen von Veränderungen im Unternehmen orientieren sich Mitarbeiter immer zuerst an ihren direkten Vorgesetzten. Auf diese Situation kann sich der Vorgesetzte im Coaching vorbereiten und so einem unterstellten Bereich die notwendige Sicherheit bieten. In Bezug auf die angestrebte Veränderung der Unternehmenskultur besitzt das untere Management eine Schlüsselrolle. Diese besondere Verantwortung sowie die damit verbundenen Aufgaben und Herausforderungen können durch das Business Coachings beleuchtet, hinterfragt und somit besser wahrgenommen werden. Das neu gefestigte Mindset hilft der Führungskraft und seinen Mitarbeitern den Wandel anzunehmen und proaktiv voran zu treiben. Diese positive Haltung wird sich einerseits auf der gleichen Organisationsebene bei anderen Führungskräften bemerkbar machen, die sich an der klaren Haltung des Kollegen orientieren. Darüber hinaus kann die positive Haltung auch durch das Management auf den

höheren Ebenen wahrgenommen werden. Dementsprechend geht die Reichweite eines richtigen Mindsets deutlich über das eigene Team hinaus.²²

4.1.4 Nutzen für die Nachwuchsführungskräfte

Wie zu Beginn des Kapitels angesprochen, birgt das Business Coaching für die nächste Generation an Führungskräften ein ganz besonderes Potential. Im Rahmen der Karriereentwicklung unterstützt der Coach den Klienten dabei sich selbst zu reflektieren und so die bereits vorhandenen Stärken sowie Entwicklungsfelder in Bezug auf die Führungsaufgabe zu identifizieren. Davon ausgehend werden diese Themen im Rahmen des Coachings zielgerichtet betrachtet und adaptiert. Darüber hinaus soll der auf diese Weise erkannte Bedarf gezielt durch Mentoringprogramme oder Schulungen im Rahmen einer Führungskräfteentwicklung vorangetrieben werden.

Für die Nachwuchsführungskraft besteht die Möglichkeit verschiedene Gesprächs- und Führungssituation im geschützten Rahmen auszuprobieren. Im Gegensatz zu den Führungskräften der anderen Ebenen verfügt der Nachwuchs jedoch über deutlich weniger Erfahrung. Deshalb ist der Zuwachs an Selbstbewusstsein bei den unerfahrenen Kollegen durch die Übungssituationen deutlich größer. Die Selbstreflexion und das konstruktive Feedback des Coaches können der Nachwuchsführungskraft erheblich helfen die persönlichen und beruflichen Ziele klarer zu definieren. Dazu gehört die Fragestellung, wie das eigene Wertesystem und das persönliche Verständnis einer guten Führungs- und Unternehmenskultur in die Firma getragen werden soll. Dies ist wichtig, da der demographische Wandel immer deutlicher wird indem geburtenstarke Jahrgänge das Unternehmen verlassen und schlagartig viele Führungspositionen neu besetzt werden müssen. Um einem Vakuum entgegenzuwirken, müssen Nachwuchsführungskräfte die zukünftigen Wertesysteme in das Unternehmen einbringen. Damit diese neue Führungskultur tragfähig ist und mit den Zielen der Personal- und Organisationsentwicklung vereinbart werden kann, ist es wichtig, dass erfahrene Coaches die Nachwuchsführungskräfte begleiten.

²²Vgl. Kutscher (2021), Artikel: Wie Führungskräfte erfolgreich mit Komplexität umgehen; Abschnitt: Mindset

4.2 Nutzen des Coachings von Führungskräften für die Mitarbeiter

Neben den Führungskräften selbst, können auch die Mitarbeiter von dem Business Coaching profitieren. Denn dadurch, dass der eigene Vorgesetzte und die Führungskräfte der anderen Organisationsbereiche im Unternehmen Coaching erhalten, wird deren Kommunikation klarer und somit wirkungsvoller.

Durch die gelebte Feedbackkultur und die Selbstreflexion im Rahmen der Coachingsessions, sowie durch die Vor- und Nachbereitung schwieriger Situationen, gelingt es den Führungskräften gezielter auf die Belange der Mitarbeiter einzugehen. Eine besondere Bedeutung erhält diese bessere Verbindung im Rahmen der Veränderungsprozesse, die im Unternehmen permanent ablaufen. Dabei fühlt sich der Mitarbeiter, durch den engeren Kontakt zu den Vorgesetzten, besser vom eigenen Standpunkt abgeholt. Dies führt dazu, dass die Akzeptanz bei den Mitarbeitern für den Wandel steigt und sie darüber hinaus bereit sind sich selbst im Rahmen des Prozesses zu engagieren. Denn dadurch, dass die Führungskraft den höheren Nutzen in den Fokus setzt, kann jeder Einzelne erkennen, welchen wichtigen Beitrag er zum Gemeinwohl leistet.²³

Durch die Selbstreflexion und die Einnahme anderer Sichtweisen im Rahmen des Coachings, können die Vorgesetzten ihre eigene Form der Leitung kritisch hinterfragen und hin zu einem kooperativeren Führungsstil weiterentwickeln. Dies hat positive Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld.

4.3 Nutzen des Coachings von Führungskräften für das Unternehmen

Abgesehen von den Vorteilen, die sich für die Angestellten auf allen Hierarchieebenen ergeben, profitiert das Unternehmen ebenfalls in direkter Weise von dem Business Coaching, welches es für seine Führungskräfte finanziert und beauftragt. Denn durch

²³Vgl. Saint-Exupéry (1951), S.335.

die gesteigerte Agilität der Führungskräfte und die Fähigkeit sich leichter an neue Rahmenbedingungen anzupassen, erhöht sich die Wettbewerbsfähigkeit am Markt spürbar.

Weiterhin kann sich das Unternehmen die verbesserten Kompetenzen der Vorgesetzten zur Zusammenarbeit und Kommunikation zu Nutze machen, um die Veränderungsprozesse voran zu treiben. Dabei wirken sie als positive Multiplikatoren auf sämtlichen Ebenen und verringern auf diese Weise mögliche Widerstände gegen Veränderungsprozesse. Besonders deutlich wird diese Schlüsselrolle in Bezug auf den angestoßenen Wandel der Unternehmenskultur. Denn neben den Veränderungen, die alle Angestellten betreffen, sind die Vorgesetzten darüber hinaus dadurch betroffen, dass ein wesentlicher Teil der Umgestaltung in Modernisierung der Führungskultur besteht. Diese Schritte sorgen für eine Verbesserung des Arbeitsklimas, da sich die Angestellten und ihre Bedürfnisse besser gesehen werden. Dadurch steigert sich die Zufriedenheit der Belegschaft und erhöht die Mitarbeiterbindung. Und dies nicht erst, wenn der Kulturwandel abgeschlossen ist, sondern bereits dann, wenn die ersten Veränderungen spürbar werden.²⁴ Abschließend lässt sich sagen, dass die offene, ehrliche und wertschätzende Haltung der Führungskräfte, die „Speak Up“-Kultur, also die Bereitschaft ein Fehlverhalten anzusprechen, welches gegen die ethischen und moralischen Unternehmensleitlinien verstößt.

4.4 Kritische Bewertung des Coachings für Führungskräfte

Dadurch, dass beim Business Coaching die Finanzierung sowie in der Regel auch die Beauftragung des Coaches nicht durch den Klienten, sondern durch dessen Unternehmen erfolgt, besteht die Gefahr eines Zielkonflikts. Dieser entsteht, sofern die Führungskraft, im Rahmen der Coachingsession, unabhängige Interesse verfolgt. Dadurch kann der Auftrag des Klienten an den Coach von der Zielsetzung des Unternehmens abweichen. Aus diesem Grund ist es erforderlich, dass der Coach bereits im Rahmen

²⁴Vgl. Dannemann (2024), Artikel: Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung; Abschnitt: Einsatz von Coaching im Führungsalltag

der Beauftragung diese mögliche Schwierigkeit aufzeigt. Um das bestmögliche Ergebnis für den Coachee zu erhalten ist es erforderlich, dass dieser das Ziel und damit den Auftrag an den Coach selbst definieren kann. Nachvollziehbarer Weise werden durch den Kontext des Business Coachings einige Freiheitsgrade beschränkt, da das zu betrachtende System durch das Unternehmen festgelegt ist.

Neben diesen Einschränkungen bietet das Coaching für Führungskräfte allerdings eine Vielzahl an Vorteilen. Diese machen sich, sämtliche Hierarchieebenen hinweg im Unternehmen bemerkbar. Dazu zählen beispielsweise das verbesserte Kommunikations- und Feedbackverhalten, welches sich positiv auf das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur auswirkt. Aus Sicht des Geschäftsbetriebs besteht ein besonders hoher Nutzen in der gesteigerten Leistungs- und Anpassungsfähigkeit der Vorgesetzten, die es dem Unternehmen ermöglicht besser auf die Bedürfnisse des Markts einzugehen.

Somit ist deutlich zu erkennen, dass das Coaching der Führungskräfte eine große Anzahl an Vorteilen für die Führungskraft, für Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen mit sich bringt.

5 Führungskraft als Coach

Im vorherigen Kapitel wurde der Nutzen für die unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens dargestellt, die durch das Business Coaching der Führungskräfte entsteht. In diesem Abschnitt wird dargestellt, inwieweit sich die Rolle des Coaches mit der des Vorgesetzten kombinieren lässt.

5.1 Rollenkonflikt der coachenden Führungskraft

Durch Business Coaching entstehen im gesamten Unternehmen viele Vorteile. Es ist anzunehmen, dass der positive Einfluss sich verstärkt, wenn die Anzahl der Coaching Sessions erhöht wird. Um dies zu ermöglichen, können die Führungskräfte selbst zu Coaches ausgebildet werden, so dass diese ihre eigenen Mitarbeiter coachen können. Betrachtet man die Voraussetzungen des Coachings, siehe Kapitel 3.4, so zeigt sich, dass der direkte Vorgesetzte wesentliche Anforderungen nicht erfüllt.

Voraussetzungen des Coachings	Erfüllbarkeit durch die Führungskraft	Ursache des Rollenkonflikts
Verschwiegenheit	JA	Sofern die Mitarbeitergespräche durch den Vorgesetzten vertraulich behandelt werden, ist diese Voraussetzung erfüllt.
Klare Regeln & Struktur	JA	Mitarbeitergespräche folgen in Unternehmen einem geregelten Ablauf.
Freiwilligkeit	NEIN	Das Vorgesetztenverhältnis widerspricht dem Prinzip der Freiwilligkeit.
Begegnung auf Augenhöhe	NEIN	Durch die unterschiedlichen Hierarchiestufen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter könnte der Coaching Prozess nicht auf Augenhöhe stattfinden.
Insel des Coachees	TEILWEISE	Zwischen den persönlichen Zielen des Coachees und den Unternehmenszielen, die durch den Vorgesetzten repräsentiert werden, entsteht ein Zielkonflikt.
Lösungsfindung	TEILWEISE	Falls das Ergebnis nicht den Optimalfall für die Firma darstellt, könnte die Führungskraft den Lösungsfindungsprozess beeinflussen.
Distanz	NEIN	Coachee und Führungskraft sind im Business Kontext Teil desselben Systems. Dadurch fehlt die notwendige Distanz und es entsteht eine Befangenheit.
Freie Zielsetzung / Unabhängigkeit	NEIN	Als erster Repräsentant vertritt der Vorgesetzte die Interessen des Unternehmens. Dadurch besteht beim Vorgesetzten das Interesse die Zielsetzung im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Mangelnde Unabhängigkeit des Vorgesetzten.
Neutraler Sparringpartner	NEIN	Der Vorgesetzte hat die Belange des Unternehmens im Blick und kann daher keine neutrale Position einnehmen.

Tabelle 1: Rollenkonflikt der Führungskraft als Coach

In der Tabelle sind die zuvor identifizierten Voraussetzungen des Coachings dargestellt.²⁵ Für den Vorgesetzten besteht die Gefahr sich in zahlreichen Rollenkonflikten wiederzufinden. Eine der wesentlichen Ursachen dafür ist, dass die Führungskraft das Unternehmen repräsentiert und keinen neutralen Sparringpartner darstellt. Dadurch ist die Führungskraft, in Bezug auf das Business Coaching, Teil desselben Systems und ist somit nicht in der Lage eine unabhängige Perspektive einzunehmen.²⁶ Demzu-

²⁵Vgl. Dannemann (2024), Artikel: Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung; Abschnitt: Was ist Coaching

²⁶Vgl. InKonstellation (2024), Skript: Systemische Coachinausbildung; Abschnitt: Was ist Coaching und was ist Coaching nicht?

folge ergeben sich Widersprüche zu den zuvor betrachteten Grundsätzen, die dazu führen, dass ein Vorgesetzter nicht als vollwertiger Coach für die eigenen Mitarbeiter eingesetzt werden darf.

5.2 Coaching als Führungsinstrument

Um den eigenen Bereich zu fördern können Vorgesetzte einzelne Methoden des Coachings in den eigenen Führungsstil übernehmen. Denn laut zahlreicher Studien steigert sich die Leistungsfähigkeit des Personals und dessen Arbeitszufriedenheit, wenn Führungskräfte über Coachingkompetenzen verfügen und diese im Arbeitsalltag einsetzen. Weiterhin erhöht dies die Qualität der Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg, verbessert den Umgang mit Herausforderungen und fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiter.²⁷

5.2.1 Entspannte Atmosphäre

Als wesentliche Grundlage für den Einsatz weiterer Coachinginstrumente ist die richtige Atmosphäre. Dadurch, dass die Führungskraft für ein entspanntes, wertschätzendes und respektvolles Umfeld sorgt, fällt es dem Mitarbeiter einfacher Vertrauen aufzubauen und eine tragfähige Beziehung aufzubauen.²⁸

5.2.2 Aktives Zuhören

Die ungeteilte Aufmerksamkeit zu bekommen, ist oft schon ein Teil der Klärung des Anliegens. Erst durch konzentriertes und geduldiges Zuhören gelingt es, die richtigen Interventionen zu setzen und sich auf den Mitarbeiter einzulassen.²⁹

Aktives Zuhören besteht dabei, neben der Konzentration auf das Gesagte, auch aus nonverbalem Feedback. Dabei fasst der Zuhörer ebenfalls das Gesagte durch paraphrasieren zusammen. Dies erfordert auch, dass der passive Gesprächspartner vollständig

²⁷Vgl. Dannemann (2024), Artikel: Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung

²⁸Vgl. Salzig (2019), Artikel: Coaching als Führungsinstrument nutzen; Abschnitt: Grundlegende Instrumente und Methoden für die Coaching-Arbeit

²⁹Vgl. Salzig (2019), Artikel: Coaching als Führungsinstrument nutzen; Abschnitt: Grundlegende Instrumente und Methoden für die Coaching-Arbeit

präsent ist. Diese Art des empathischen und urteilsfreien Zuhörens fördert das Vertrauen und die Beziehung zwischen den Gesprächspartner³⁰

5.2.3 Unterschiedliche Fragetechniken

Das Hauptwerkzeug im Coaching sind Fragetechniken. Diese stellen ein Angebot an den Coachee dar, der dadurch zum Nachdenken eingeladen wird. Somit kann der Vorgesetzte die Fragen einsetzen um den Mitarbeiter bei der Reflexion der eigenen Situation zu unterstützen und dessen kritisches Denken zu fördern.³¹ Nachfolgend sind einige Fragetechniken aufgeführt, sowie das jeweilige Ziel, welches damit verfolgt wird.

Fragetypen	Ziel der Fragestellung
Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen	Unterstützung des Mitarbeiters eine positive Ziel- und Lösungshaltung einzunehmen
Verhaltens- statt Situationsfragen	Förderung einer Verhaltensänderungen in schwierigen Situationen
Fragen nach Unterschieden	Differenzierung schaffen
Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen	Aufzeigen von Alternativen durch die Darstellung des Kontexts
Fragen nach Mustern	Wiederholte Verhaltensweisen aufdecken und verändern
Dissoziierende Fragen	Senkung der Emotionen und der Betroffenheit beim Mitarbeiter
Zirkuläre Fragen	Verknüpfung zwischen unterschiedlichen Handlungsnetzen verdeutlichen, welche die Perspektive des Mitarbeiters verändern
Hypothetische Fragen	Versetzen des Mitarbeiters in die Lösungssituation und Prüfung von deren Wirkung, Bahnung neuer neuronaler Vernetzungen
Paradoxe Fragen	Den Mitarbeiter zur Aufgabe des bewerteten Handlungsmusters einladen

Tabelle 2: Übersicht systemische Fragetypen³²

³⁰Vgl. Dannemann (2024), Artikel: Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung; Abschnitt: Was sind konkrete Coaching-Kompetenzen?

³¹Vgl. Dannemann (2024), Artikel: Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung; Abschnitt: Was sind konkrete Coaching-Kompetenzen?

³²Vgl. InKonstellation (2024), Skript: Systemische Coachinausbildung; Abschnitt: Systemische Fragen

5.2.4 Feedback und Perspektive

Wenn der Mitarbeiter ein Feedback wünscht, so bietet die Führungskraft weitere Perspektiven, die weitreichende, persönliche Einsichten ermöglicht. Diese können dem Teammitglied dabei helfen neue Perspektiven einzunehmen und dadurch mehr Erkenntnisse zu dem eigenen Anliegen zu gewinnen.³³

5.3 Zusammenfassung der Führungskraft als Coach

Durch den Einsatz von Coachingkompetenzen können Führungskräfte eine unterstützende Umgebung schaffen. Diese ermutigen ihre Mitarbeiter ihr volles Potenzial zu entfalten, was wiederum ihre Leistungsfähigkeit, ihre Zufriedenheit und ihre Mitarbeiterbindung zum Unternehmen steigert. Durch den Einsatz der Coachingmethoden wird der Grundstein für eine zukunftsfähige und inspirierende Arbeitswelt gelegt. In dieser lassen sich der Erfolg und die Mitarbeiterzufriedenheit miteinander verknüpfen.³⁴

6 Voraussetzungen für die Einführung des Führungskräfte Coaching

Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, ihre Führungskräfte umfassend auf verschiedenen Herausforderungen vorzubereiten, auf die sie im modernen Führungsalltag stoßen. Ein gezieltes Coachingprogramm hilft, die Führungskompetenzen zu stärken und die Akzeptanz von Veränderungen zu fördern. Auch wenn Coaching im Business Kontext viele Vorteile für das Unternehmen bietet, so kann es nicht das alleinige Mittel der Wahl sein. Um auch zukünftig wirkungsvoll zu sein und somit den gestiegenen Ansprüchen an die Führung gerecht zu werden, müssen Vorgesetzte sich weiterentwickeln können. Dies gelingt indem sie kontinuierlich Neues lernen und gleichzeitig Altes wieder verlernen, welches nicht mehr zu den aktuellen Rahmenbedingungen passt. Allerdings wird die Förderung wirksamer Führung in vielen Unternehmen nur unzureichend angesprochen. So haben rund die Hälfte aller Unternehmen kein vollständig

³³Vgl. Dannemann (2024), Artikel: Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung; Abschnitt: Was sind konkrete Coaching-Kompetenzen?

³⁴Vgl. Dannemann (2024), Artikel: Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung; Abschnitt: Was sind konkrete Coaching-Kompetenzen?

aufgebautes Supervisions- und Coachingprogramm, wobei zwanzig Prozent von ihnen den Aufbau eines solchen Programms nicht mal in Erwägung gezogen haben.³⁵

6.1 Erfordernis eines Führungskräfteentwicklungsprogramm

Um die Führungskräfte optimal für ihre Aufgaben vorzubereiten, ist es erforderlich, dass das Unternehmen über ein Programm für deren Entwicklung verfügt. Dieses kümmert sich permanent um die Qualifizierung und Begleitung der Führungskräfte, damit diese, zusammen mit ihren Mitarbeitern, die ihnen übertragenen Aufgaben bestmöglich erfüllen können. Damit sorgen sie für den größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen. Neben Trainings und Workshops kann das Business Coaching als eine Maßnahme eingesetzt werden um die Vorgesetzte optimal zu fördern.

Dabei bildet das Führungskräfteentwicklungsprogramm ebenfalls den organisatorischen Rahmen und ist der Träger für die anfallenden Kosten. Zu diesen zählen auf der einen Seite die direkten Personalkosten für den Coach und die zum Einsatz kommenden Arbeitsmittel. Auf der anderen muss das Budget die Arbeitsstunden der Führungskräfte abdecken, da sie während der Teilnahme an Schulungsprogrammen und Coachingsessions nicht produktiv für deren eigenen Bereich arbeiten können, sondern über das Führungskräfteentwicklungsprogramm abgedeckt sein müssen.

6.2 Erfordernis eines Change Managements

In einer ständig komplexer werdenden Geschäftswelt ist es für Unternehmen unerlässlich, sich an neue Gegebenheiten anzupassen und ihre Organisation an den Veränderungen auszurichten. Um den notwendigen Wandel in einem Unternehmen bestmöglich umzusetzen, müssen die Beteiligten die richtige Sichtweise auf die Herausforderungen haben. Das nachfolgende Zitat von Antoine de Saint-Exupery bringt dies deutlich zum Ausdruck:

³⁵Vgl. Lingscheid (2022), Artikel: Veraltete Führungsmethoden behindern den Wandel

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“³⁶

Antoine de Saint-Exupery

In Bezug auf den geplanten Wandel der Führungskultur bedeutet dies, dass zuerst das gewünschte Leitbild in den Köpfen und Herzen verankert werden muss um eine langfristige Akzeptanz und Unterstützung sicherzustellen. Diese Vision und die damit verbundenen Werte sind entscheidend um das angestrebte Ziel zu erreichen. Denn nur, wenn die Organisation die relevanten Stakeholder frühzeitig einbindet, werden deren Ansichten und Bedenken gehört und berücksichtigt. Dadurch erreicht das Unternehmen ein hohes Engagement der beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter. Dadurch gelingt es eine vollständige Definition einer klaren Zielvorstellung aufzubauen und so den Grundstein zur erfolgreichen Umsetzung zu legen. Um diese Veränderungen anschließend zielführend in das Unternehmen zu tragen und langfristig zu verankern, ist es notwendig, dass ein klarer Plan für die Umsetzung besteht wie die Vision und den definierten Werten in Angriff genommen werden.

Veränderungen innerhalb eines Unternehmens betreffen in der Regel mehrere Bereiche und bedürfen bei ihrer Einführung daher einer koordinierten Vorgehensweise. Insbesondere ist eine Entwicklung mit Hilfe von Pilotprojekten erforderlich, die wiederum als Referenzpunkte für einen iterativen Prozess, hin zur Anpassung an eine Zielstruktur dienen. Durch die Implementierung eines Change Managements schaffen Unternehmen eine strukturierte Vorgehensweise zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Firmen die auf diese Weise gezielt in ihre Veränderungsprozesse investieren, erzielen höhere Erfolgsquoten bei Veränderungsprojekten.³⁷

Eine gut funktionierende Change Management-Abteilung kann entsprechend im Unternehmen entscheidend dazu beitragen um Zeit und Kosten bei der Umsetzung eines Wandels zu reduzieren und gleichzeitig deren Erfolg erhöhen. Im Falle der Einführung

³⁶Saint-Exupery (1951), S.335.

³⁷Vgl. Corsten (2008), S. 98.

eines eigenen Business Coaching als Teil der neuen Führungskräftekultur, lässt sich in folgenden fünf Schritten implementieren:

Im ersten Schritt erfolgt eine Bedarfsanalyse und die Zieldefinition. Dafür sollte ein Zeitansatz von ein bis zwei Monaten angesetzt werden. Im darauf folgenden Schritt erfolgt die Rekrutierung geeigneter Coaches, für die gut zwei bis drei Monate eingeplant werden müssen. In den nächsten drei bis vier Monaten im dritten Schritt erfolgt die Entwicklung des firmeninternen Coaching-Programms.

Im vorletzten Schritt wird ein Pilotprojekte mit ausgewählten Führungskräften gestartet, erste Erfahrungen gesammelt und in den gesamten Einführungsprozess zurück gespiegelt werden können. Um hier ausreichend Daten zu sammeln, sollte die Phase mindestens sechs Monate betragen. Hierbei muss ein besonderes Augenmerk auf das Feedback sämtlicher Vorgesetzten gelegt werden, die als Coachees beteiligt waren. Denn sie stehen stellvertretend für sämtliche Führungskräfte, zu deren Nutzen das Programm aufgesetzt wird.

Auf Grund dieser Erfahrungen und der Umsetzung möglicher Verbesserungsmaßnahmen, wird das Führungskräftecoaching flächendeckend ausgerollt. Hierbei ist zu beachten, dass das Programm eine kontinuierliche Evaluierung erfordert, um im Bedarfsfall Anpassung vornehmen zu können.

Somit benötigte die initiale Einführung eines solchen Programms mindestens ein Jahr, wobei unbedingt ein Lessons Learnt durchgeführt werden muss, welches in regelmäßigen Abständen wiederholt. Dadurch wird sichergestellt, dass auftretende Unzulänglichkeiten angesprochen und für zukünftige Durchgänge behoben werden kann.

7 Abschluss

Die Unternehmenskultur muss für einen Betrieb mehr sein, als imposante Schriftzüge auf Firmenwänden oder Aussagen in Leitbildern. Denn obwohl sie ein gutes Licht auf die Organisation werfen, ist es nicht ausreichend, wenn sich diese auf der Firmenhomepage wiederfinden, jedoch nicht von den Angestellten im Herzen getragen werden. Es mag sein, dass es gelingt einen Bewerber im Rahmen der Bewerbungsgespräche über die tatsächlich vorherrschende Unternehmens- und Führungskultur im Unklaren zu lassen oder sogar ein falsches Bild darzustellen. Allerdings wird ein neuer

Mitarbeiter, nach Antritt seiner Stelle, schnell feststellen, ob die Belegschaft sämtlicher Hierarchiestufen dieses Leitbild tatsächlich verinnerlicht haben und umsetzen. Sollte es allerdings nur ein Lippenbekenntnis sein und im Unternehmen nicht nachhaltig gelebt werden, so kann dies auf neue Mitarbeiter abstoßend wirken. Wenn sie allerdings authentische Vorbildern antreffen, welche die Leitbilder des Unternehmens vorbildlich verkörpern, so veranlasst es die neuen Mitarbeiter von ihnen zu lernen. So adaptieren sie das Gesehene Stück für Stück und werden selbst ein Teil der gelebten Unternehmenskultur.

7.1 Zusammenfassung

Um in der volatilen und komplexen Geschäftswelt bestehen zu können, ist es erforderlich, dass ein Unternehmen bereit ist reaktionsschnell zu handeln. Aus diesem Grund müssen die Führungskräfte ihre Rolle bestmöglich ausführen und beständig an sich arbeiten. Um in jeder Lage bestehen zu können, müssen die Vorgesetzten die Rahmenbedingungen richtig deuten und zusammen mit ihren Mitarbeitern eine entsprechende Reaktion darauf finden. Denn wie bereits Schiller wusste, wird nur die Führungskräfte oder Unternehmen bestehen bleiben, welche in der Lage sind die Rahmenbedingungen richtig zu erkennen und sich entsprechend danach auszurichten.³⁸

Durch das Business Coaching für Führungskräfte auf verschiedenen Hierarchiestufen ergibt sich ein umfangreicher Nutzen für das Unternehmen. So unterstützt der Coach die Top Manager bei der Entwicklung greifbarer und verständlicher Visionen. Darüber hinaus tragen die Coachingsessions dazu bei, die Strategie in Einklang mit den Unternehmensleitlinien zu formulieren. Durch das klare Bekenntnis zu der Unternehmenskultur, stärken die Führungskräfte ihre Vorbildfunktion. Durch eine gesteigerte Kommunikations- und Feedbackfähigkeit erhalten die Mitarbeiter mehr Gehör und fühlen sich in den Veränderungsprozessen besser abgeholt.

Selbst für die Führungskräfte der darunterliegenden Hierarchiestufen bietet das Business Coaching einen umfangreichen nutzen. Denn die Führungskräfte können durch

³⁸Vgl. Schiller (2025). Zitat von Friedrich Schiller 1759-1805.

die Zusammenarbeit mit dem Coach ihr eigenes Verhalten reflektieren. Dadurch können sie wichtige Gespräche simulieren und sich so auf schwierige Themen vorbereiten. Dies bietet besonders für Nachwuchsführungskräfte einen hohen Nutzen, da sie selbst die Wirkung unterschiedlicher Führungsstile ausprobieren und ein professionelles Feedback des Coachs erhalten können. Darüber hinaus kann sich die junge Führungskraft, durch eine zirkuläre Betrachtung, auch selbst in die Rolle des Mitarbeiters begeben und so das Ergebnis verschiedener Herangehensweise nachempfinden kann.

Die gesteigerte Leistungs- und Anpassungsfähigkeit der Vorgesetzten erhöht die Chancen des Unternehmens am Markt. Darüber hinaus bietet das Führungskräfte-coaching eine große Anzahl an Vorteilen für die Führungskraft selbst, für Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen.

Führungskräfte die Coachingkompetenzen in ihren Führungsstil integrieren, fördern die Weiterentwicklung ihrer Teams. Durch unterschiedliche Formen der Unterstützung ermutigt der Vorgesetzte seine Mitarbeiter ihr volles Potenzial zu entfalten. Da die Führungskraft wesentliche Voraussetzungen des Coachings jedoch nicht erfüllt, kann sie allerdings ihren eigenen unterstellten Bereich nicht coachen.

Um allerdings ein vollständiges Business Coaching-Programm in einem Unternehmen zu etablieren, müssen die richtigen Voraussetzungen geschaffen werden. Zu diesen zählt ein stabiler Rahmen in Form eines Führungskräfteentwicklungsprogramms, sowie ein funktionsfähiges Change Management, welches eine strukturierte Einführung des Business Coachings sicherstellt. Gelingt dies, so hat das Unternehmen ein wirkungsvolles Werkzeug um die eigenen Führungskräfte zu unterstützen und so umfassende Verbesserungen anzustoßen.

7.2 Kritische Würdigung

Auch wenn sich ein Unternehmen nach außen gut präsentiert und am Arbeitsmarkt erfolgreich neue Mitarbeiter anwirbt, so zeigt sich doch meist erst auf mittel- und langfristige Sicht, wie es um die Firmenkultur bestellt ist. Dabei kommt es ganz entscheidend auf die Führungskräfte des mittleren Managements an. Denn durch vorbildliches Handeln beeinflussen sie das gesamte Unternehmen positiv und das sowohl in Richtung des Top Managements, auf der eigenen Hierarchiestufe als auch in die unterstellten Bereiche.

Hierbei kann das Business Coaching einen umfangreichen Nutzen bieten, der, unter anderem, die Führungskräfte befähigt einen kooperativen oder coachingorientierten Führungsstil zu entwickeln. Dadurch kann der Vorgesetzte nicht nur die Effektivität des Teams steigern, sondern es entsteht auch eine Kultur des Lernens, der Entwicklung und der Innovation.³⁹ Dabei ergibt sich der höchste Nutzen, wenn die Führungskräfte durch unternehmenseigene Coaches betreut werden und nicht durch unternehmensfremde Auftragnehmer. Denn dadurch, dass der Business Coach Teil des Führungskräfteentwicklungsprogramms ist, hat er die Unternehmenskultur dauerhaft im Blick. Demzufolge gewährleistet der Coach, dass die Förderung innerhalb der Rahmenbedingungen der Führungskräftekultur stattfindet. Auf diese Weise können sie die Coachees der unterschiedlichen Führungsebenen coachen und dabei die Unternehmenswerte im Fokus halten. Durch das Hochhalten dieser Richtwerte wird die Führungskultur geprägt und bei Bedarf auch korrigiert.

Abschließend lässt sich sagen, dass ein effektives Coachingprogramm für Führungskräfte einen umfangreichen Nutzen für das gesamte Unternehmen bieten kann. Allerdings müssen zunächst die notwendigen Voraussetzungen erfüllt werden, um auf dieser Basis weiterzuarbeiten. Sind die erforderlichen Rahmenbedingungen vorhanden, so kann mit Hilfe einer Change Management-Abteilung die Implementierung eines Business Coachings vorangetrieben werden.

³⁹Vgl. Dannemann (2024), Artikel: Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung; Abschnitt: Einsatz von Coaching im Führungsalltag

Literaturverzeichnis

Corsten, Hans und Gössinger, Ralf. 2008. *Einführung in das Supply Chain Management*. München : Oldenbourg, 2008. ISBN: 9783486584615.

Dannemann, Dr. Alexander . 2024. Coaching-Kompetenzen: Das Geheimnis starker Führung. [Online] 18. 03. 2024. [Zitat vom: 23.. 01 2025.] <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/coaches-und-berater/coaching-kompetenzen-fuehrungskraefte/>.

Haufe. 2023. Wie funktioniert Führungskräfteentwicklung? [Online] Haufe, 07. 09. 2023. [Zitat vom: 22. 01. 2025.] https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/fuehrungskraefteentwicklung-definition-und-methoden_589614_568430.html.

Hengster, Sabine. 2011. Hessen Archäologie. [Buchverf.] Sabine Hengster und Frank Lorscheider. *hessenARCHÄOLOGIE 2010: Jahrbuch für Archäologie und Paläontologie in Hessen*. s.l. : Theiss in Herder, 2011.

InKonstellation. 2024. Systemische Coachinausbildung. Köln : s.n., 2024.

Kilicaslan, Erkan. 2018. Startup-Geschichte: Von den Anfängen zum Ökosystem. [Online] 23. 05. 2018. [Zitat vom: 23. 01. 2025.] <https://www.deutsche-startups.de/2018/05/23/startup-geschichte-von-den-anfaengen-zum-oekosystem/>.

Kutscher, Dr. Armin H. 2021. Wie Führungskräfte erfolgreich mit Komplexität umgehen. [Online] 25. 10. 2021. [Zitat vom: 23. 01. 2025.] <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/wie-fuehrungskraefte-erfolgreich-mit-komplexitaet-umgehen/>.

Lingscheid. 2022. Veraltete Führungsmethoden behindern den Wandel. [Online] 20. 05. 2022. [Zitat vom: 22. 01. 2025.] <https://www.qm-aktuell.de/veraltete-fuehrungsmethoden-behindern-den-wandel/>.

Maier, Prof. Dr. Günter W. Führung. [Online] [Zitat vom: 26. 01. 2025.] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695>.

RAUEN Group. RAUEN Group. [Online] RAUEN Group. [Zitat vom: 25. 01. 2025.] <https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/was-ist-coaching.html>.

Saint-Exupéry, Antoine de. 1951. *Die Stadt in der Wüste | Citadelle*. Düsseldorf : Rauch Karl Verlag, 1951.

Salzig, Malu. 2019. Coaching als Führungsinstrument nutzen. [Online] 04. 06. 2019. [Zitat vom: 22. 01. 2025.] <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung->

und-leadership/perspektiven-der-fuehrung-coaching-als-fuehrungsinstrument-nutzen/.

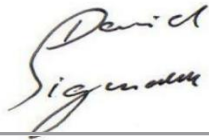
Sanosense. 2018. Führung im Wandel der Arbeitswelt. [Online] 15.. 03. 2018. [Zitat vom: 23. 01. 2025.] <https://sanosense.de/fuehrung-im-wandel-der-arbeitswelt/>.

Schiller, Friedrich. goodreads. [Online] [Zitat vom: 26.. 01. 2025.] <https://www.goodreads.com/quotes/11985267-wer-nicht-mit-der-zeit-geht-geht-mit-der-zeit>.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die beiliegende Abschlussarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet habe.

Kornwestheim, 25.02.2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David Sigwarth', written in a cursive style.

David Sigwarth